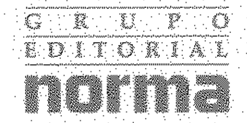
EMPRESAS QUE SOBRESALEN

Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no

JIM COLLINS

Coautor de *Empresas que perduran*



Empresas que perduran, el libro definitorio de administración de los años 90, mostró cómo triunfan a la larga las grandes compañías y cómo se preparan para producir resultados sostenidos. Pero, ¿qué pasa con las compañías que no tienen esa disposición innata? ¿Cómo pueden las compañías buenas, las mediocres, o aun las malas, alcanzar grandeza perdurable?

Durante varios años estos interrogantes preocuparon a Jim Collins. ¿Hay en efecto compañías capaces de salirse de la norma y convertir la mediocridad en superioridad? Si es así, ¿qué es lo que las caracteriza?

Valiéndose de rígidas normas de comparación, Collins y su equipo de investigadores identificaron un grupo de compañías que dieron el salto a grandes resultados y los sostuvieron por lo menos 15 años. Después del salto generaron rendimientos siete veces superiores al mercado bursátil general y el doble de un índice compuesto de las mayores compañías del mundo como Coca-Cola, Merck, Intel y General Electric.

El equipo de investigación comparó las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes con un grupo cuidadosamente seleccionado de compañías que no dieron el salto. ¿Qué distinguía las unas de las otras? ¿Por qué unas se volvieron grandes rendidoras mientras que otras no pasaron de ser buenas?

Pasa a la solapa posterior

EMPRESAS QUE SOBRESALEN

EMPRESAS QUE SOBRESALEN

Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no

JIM COLLINS

Traducción
Jorge Cárdenas Nannetti

GRUPO EDITORIAL norma

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala,
México, Panamá, Quito, San José, San Juan,
San Salvador, Santiago de Chile, Santo Domingo

Collins, Jim
Empresas que sobresalen / Jim Collins; traducción de Jorge Cárdenas Nannetti. — Bogotá: Editorial Norma, 2002.
408 p.; 23 cm.
ISBN 958-04-6517-7
1. Administración de empresas 2. Planificación estratégica 3. Toma de decisiones 4. Administración de negocios 5. Éxito I. Cárdenas Nannetti, Jorge, 1906- , tr. II. Tít.
658.4 cd 20 ed.
AHH7371

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis-Angel Arango

Título original en inglés:
GOOD TO GREAT
Why Some Companies Make the Leap...
and Others Don't
Publicado por HarperCollins Publishers Inc.,
10 East 53rd Street, New York, NY 10022.

Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia
http://www.norma.com

Impreso por Editora Géminis Ltda.
Impreso en Colombia — Printed in Colombia

Impresión, junio de 2011

Dirección editorial, María del Mar Ravassa Garcés
Edición, Fabián Bonnett Vélez
Diseño de cubierta, María Clara Salazar Posada
Armada electrónica, Andrea Rincón Granados

Este libro se compuso en caracteres Agaramond

ISBN 958-04-6517-7
ISBN 978-958-04-6517-1

CONTENIDO

PREFACIO

Estando ya para terminar el manuscrito de este libro, me fui a dar una caminata y trepé por una empinada cuesta pedregosa en Eldorado Spring Canyon, al sur y no lejos de donde yo vivo, en Boulder, Colorado. Me detuve a descansar un rato en uno de mis sitios favoritos, con vista al panorama de montaña todavía cubierto con el manto de nieve del invierno, y súbitamente se me ocurrió una idea peregrina: ¿Cuánto tendrían que pagarme por no publicar *Empresas que sobresalen?*

Fue un interesante ejercicio mental, dado que había dedicado los últimos cinco años a trabajar en el proyecto de investigación y redacción del libro. No niego que pueda haber una suma capaz de inducirme a enterrarlo, pero ya había cruzado el límite de los cien millones cuando se llegó la hora de emprender el descenso. Ni siquiera esa suma me habría convencido de abandonar el proyecto. Yo soy un maestro de corazón y no puedo imaginarme no compartir lo que he aprendido con los estudiantes de todo el mundo. Y es con espíritu de aprender y enseñar como publico esta obra.

Después de muchos meses de vivir escondido como un ermitaño en lo que yo llamo "modalidad monacal", me gus-

taría mucho recibir comentarios de mis lectores en cuanto a qué les sirve y qué no les sirve. Confío en que hallen en estas páginas muchas cosas valiosas y que puedan aplicar lo aprendido a lo que hacen, si no en una compañía entonces en su sector social de trabajo, y si no allí, por lo menos en su propia vida.

Jim Collins
Boulder, Colorado
27 de marzo de 2001
jimcollins@aol.com
www.jimcollins.com

CAPÍTULO 1

LO BUENO ES ENEMIGO DE LO SOBRESALIENTE

"Eso es lo que hace la muerte tan dura: la curiosidad insatisfecha".

— BERYL MARKHAM,
West with the Night

Lo bueno es enemigo de lo grande.

Y ésa es una de las razones de por qué hay tan poco bueno que llega a ser grande.

No tenemos grandes escuelas principalmente porque tenemos buenas escuelas. No tenemos un gran gobierno principalmente porque tenemos un buen gobierno. Pocas personas alcanzan a vivir grandes vidas porque es igualmente fácil contentarse con una vida buena. La gran mayoría de las compañías nunca llega a ser grande, justamente porque la gran mayoría es muy buena... y ése es su problema principal.

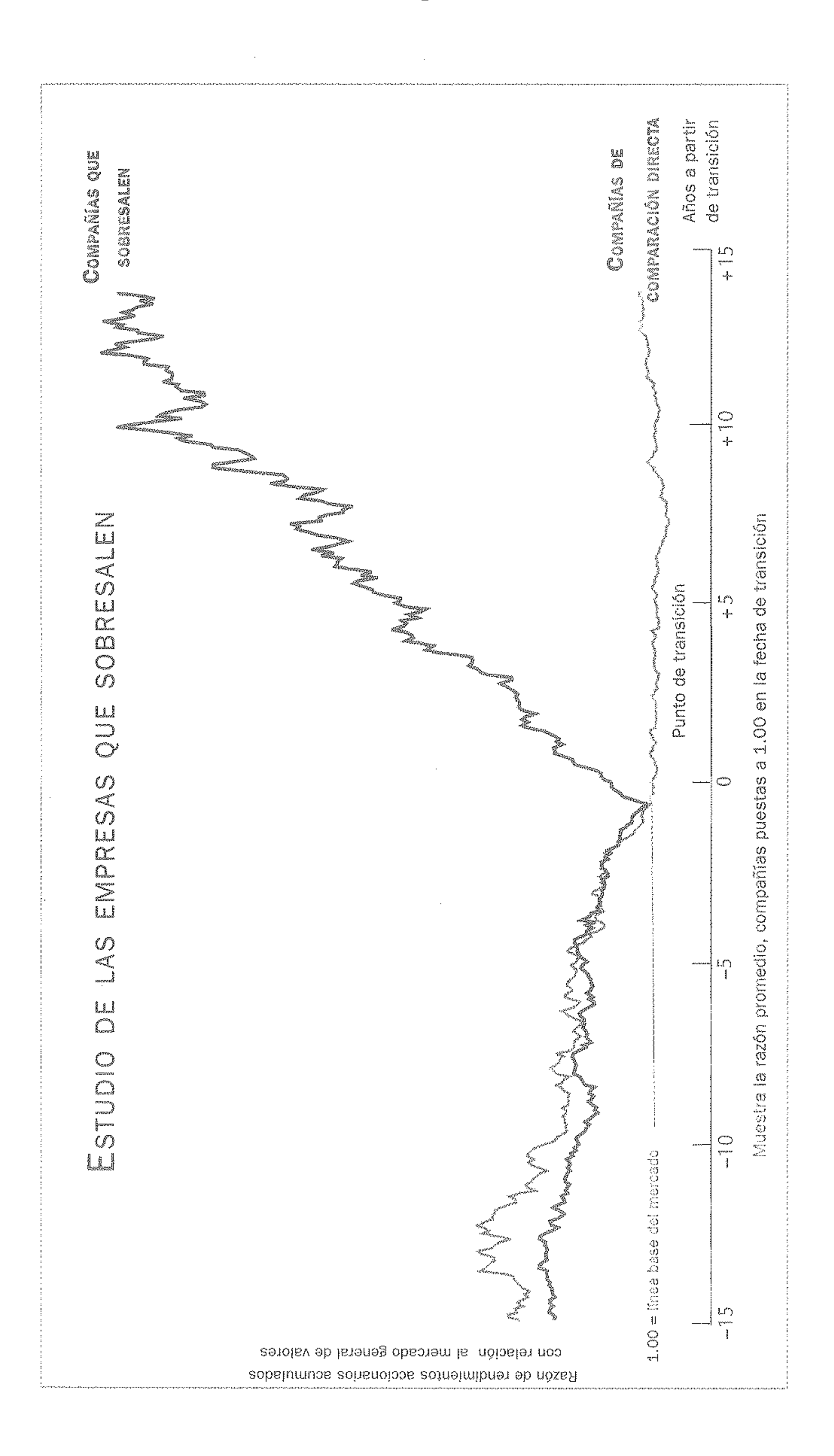
Este punto lo vi muy claramente en 1996 durante una cena con un grupo de líderes que se habían reunido para discutir sobre los rendimientos de las organizaciones. Bill Meehan, director gerente de la oficina de McKinsey &

Company en San Francisco, se inclinó hacia mí y me dijo en confianza: "¿Sabes, Jim? Aquí nos encantó tu libro *Empresas que perduran*. Haz hecho con tu coautor un gran trabajo de investigación y redacción. Desgraciadamente no sirve para nada".

Curioso, le pedí que se explicara.

"Las compañías sobre las cuales escribes, me dijo, siempre han sido grandes, nunca tuvieron que hacer la transición de buenas a grandes empresas. Tuvieron padres como David Packard y George Merck que formaron el carácter de grandeza desde el principio. Pero, ¿qué decir de la gran mayoría de las compañías, que despiertan a mitad de la vida y se dan cuenta de que son buenas pero no grandes?" Comprendo que eso de que "no sirve para nada" era una exageración para lograr un efecto, pero su observación era correcta: por lo general las compañías realmente grandes siempre lo han sido y la vasta minoría de compañías buenas siguen siendo buenas... pero no grandes. El comentario de Meehan resultó ser un don valiosísimo pues sembró la semilla de un interrogante que llegó a ser la base para todo este libro: ¿Puede una compañía buena convertirse en una gran compañía y, si es así, de qué manera? ¿O es incurable la enfermedad de ser apenas buena?

Hoy, cinco años después de esa cena, podemos decir con seguridad que *sí* se puede pasar de lo bueno a lo grande y hemos aprendido mucho acerca de las variables ocultas que hacen que eso ocurra. Inspirados por el reto de Bill Meehan, mi equipo y yo emprendimos una investigación de cinco

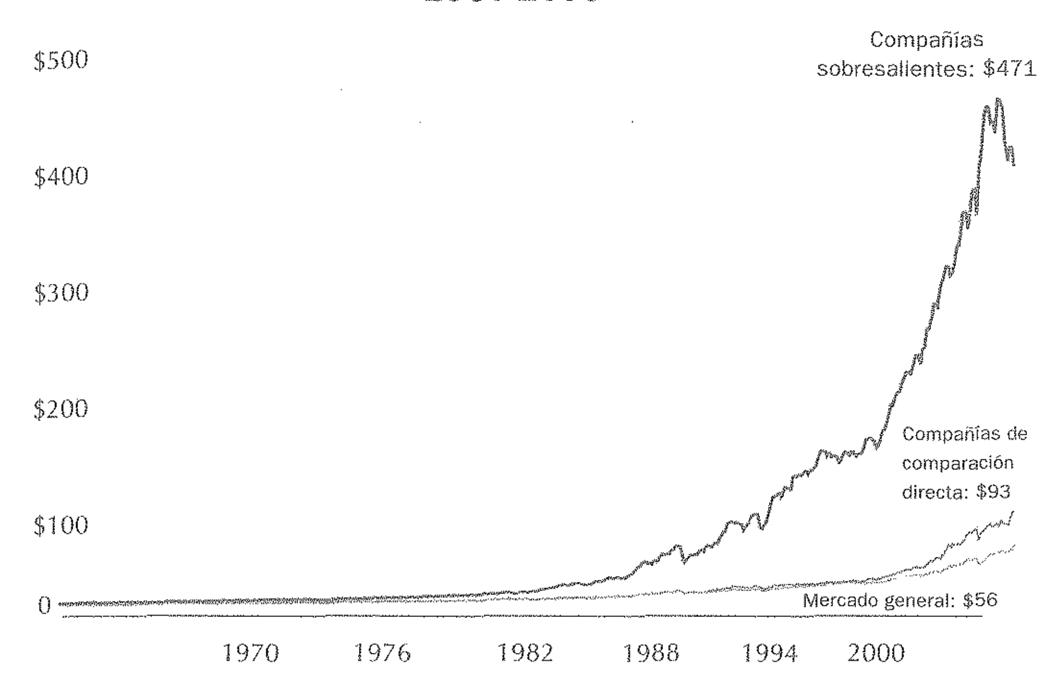

Estudio de las empresas que sobresalen
Compañías que sobresalen
Compañías de comparación directa
Razón de rendimientos accionarios acumulados con relación al mercado general de valores
1.00 = línea base del mercado
Punto de transición
–15
–10
–5
0
+5
+10
+15
Años a partir de transición
Muestra la razón promedio, compañías puestas a 1.00 en la fecha de transición

años para explorar el mecanismo interno de lo bueno a lo sobresaliente.

Para captar rápidamente el concepto del proyecto, vea el diagrama de la página anterior. En esencia, identificamos compañías que han dado el salto de buenos resultados a resultados sobresalientes y los han sostenido durante 15 años por lo menos. Comparamos estas compañías con un grupo cuidadosamente seleccionado de compañías que no han dado el salto o no lo han podido sostener. En seguida comparamos las primeras con las segundas para descubrir los factores esenciales que operan en el proceso.

Las compañías sobresalientes que llegaron hasta el corte final en el estudio alcanzaron resultados extraordinarios, con un promedio acumulativo de rendimiento de las acciones 6,9 veces superior al mercado general en los 15 años que siguieron a la transición. Para poner esto en perspectiva, la General Electric (que muchos consideraban la compañía mejor dirigida en los Estados Unidos a fines del siglo XX) superó al mercado 2,8 veces en los 15 años transcurridos entre 1985 y 2000. Además, 1 dólar invertido en fondos mutuos de las compañías sobresalientes en 1965, considerando a cada compañía a la tasa general del mercado hasta la fecha de transición, y 1 dólar invertido simultáneamente en un fondo de las compañías sobresalientes el 1° de enero de 2000, se habría multiplicado 471 veces, contra 56 veces de aumento en el mercado.

Éstos son guarismos notables, tanto más si se piensa que todos provienen de compañías que con anterioridad no se



Notas:

1. 1 dólar repartido por igual entre compañías de ambas series, 1.º de enero de 1965.
2. Todas las compañías se consideran a tasas de rendimiento del mercado hasta la fecha de transición.
3. El valor acumulado de cada fondo se muestra a 1º de enero de 2000.
4. Dividendos reinvertidos, corregidos por división de acciones.

habían distinguido en absoluto. Consideremos sólo un caso, el de Walgreens, la cadena de farmacias, que durante más de 40 años marchó más o menos como todas las firmas comunes y corrientes, es decir, siguiendo el mercado general. Luego, en 1975, sin saber cómo ni por qué, empezó a subir, y subir y subir... y siguió subiendo. Entre el 31 de diciembre de 1975 y el 1º de enero de 2000, 1 dólar invertido en Walgreens superó a 1 dólar invertido en la superestrella de la tecnología, Intel, por cerca de dos a uno, a la General Electric por cerca de 5 a 1, a Coca-Cola por casi 8

a 1 y al mercado general de acciones (inclusive a las acciones NASDAQ a fines de 1999) por más de 15 a 1[1].

¿Cómo es posible que una empresa con tan larga historia de no ser nada especial se trasformara en una compañía que superó a algunas de las mejor organizadas del mundo? ¿Y por qué pudo Walgreens dar el salto cuando otras compañías de la misma industria, con iguales oportunidades y recursos, como Eckerd, *no* lo dieron? Este solo caso capta la esencia de nuestra investigación.

Este libro no es sobre Walgreens ni sobre ninguna otra compañía en particular; es sobre el interrogante: ¿Puede una compañía buena convertirse en una gran compañía y, en caso afirmativo, de qué manera? y sobre nuestra busca de respuestas universales y duraderas que se puedan aplicar en cualquier organización.

> Nuestra investigación de cinco años nos dio innumerables ideas, muchas de ellas sorprendentes y completamente contrarias a lo que vulgarmente se cree, pero una conclusión se destaca sobre todas las demás: creemos que casi cualquier compañía puede mejorar sustancialmente su estatura y rendimientos, tal vez llegar a ser grande, si deliberadamente aplica las ideas que hemos descubierto.

---

[1] Los cálculos de rendimiento accionario que se usan en este libro reflejan el rendimiento total acumulado para un inversionista, los dividendos reinvertidos y la corrección por división del capital accionario. El "mercado general" (que a veces llamamos simplemente "el mercado") es la totalidad de las acciones que se negocian en la Bolsa de Valores de Nueva York, en la Bolsa de Valores Estadounidense y en el NASDAQ.

Este libro está dedicado a enseñar lo que aprendimos. El resto del presente capítulo de introducción contiene la historia de nuestro viaje, esboza nuestro método de investigación y echa un vistazo previo a los resultados. En el capítulo 2 entramos de lleno en los resultados mismos, empezando por uno de los más provocativos de todo el estudio: el liderazgo de nivel 5.

CURIOSIDAD INVENCIBLE

Con frecuencia nos preguntan: ¿Qué los motivó para emprender un proyecto de investigación tan grande? Es una buena pregunta. La repuesta básica es: la curiosidad. Nada encuentro más emocionante que asumir un interrogante del cual no conozco la respuesta y emprender la búsqueda de ésta. Es muy satisfactorio embarcarse, como los exploradores Lewis y Clark, y marchar al interior de un continente diciendo: "No sabemos lo que vamos a encontrar, pero ya se lo diremos a ustedes al regreso". Ésta es la historia abreviada de esta aventura de la curiosidad.

Fase 1: la investigación

Empecé por organizar un equipo de investigadores (cuando en este libro usa la palabra "nosotros", me refiero a este equipo. En total, 21 personas tomaron parte en el proyecto en distintos puntos, generalmente en grupos de a cuatro o de a seis).

Nuestra primera tarea fue encontrar compañías que

mostraran el patrón de buenas a sobresalientes según se ve en el diagrama de la página 3. Acometimos un análisis financiero que duró seis meses, en busca de compañías que mostraran el siguiente patrón básico: 15 años de rendimientos acumulados a nivel del mercado general de valores o menos, en un punto señalado como el punto de transición; luego rendimientos acumulados por lo menos de 3 veces la tasa del mercado durante 15 años. Elegimos 15 años porque este plazo superaría los casos milagrosos y los golpes de suerte (nadie puede tener buena suerte durante 15 años) y excedía el ejercicio promedio de la mayor parte de los directores ejecutivos (ayudándonos a separar a las grandes compañías de las compañías que sencillamente tienen la suerte de contar con un gran líder). Escogimos el límite de 3 a 1 porque excede el rendimiento de las grandes compañías reconocidas. Como término de comparación se recuerda que un fondo mutuo del siguiente grupo de grandes firmas excedió al mercado en sólo 2,5 a 1 entre los años 1985 y 2000: 3M, Boeing, Coca-Cola, GE, Hewlett-Packard, Intel, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, PepsiCo, Procter & Gamble, Walmart y Walt Disney. No es poco para ser derrotado.

Partiendo de un universo inicial de compañías que figuran entre las 500 de la revista *Fortune* entre 1965 y 1995, buscamos sistemáticamente y seleccionamos hasta llegar a 11 compañías que han sobresalido. (Una descripción detallada de esta búsqueda se halla en el apéndice 1. A.) Un par de puntos merecen breve mención aquí: primero, una compañía tenía que demostrar el patrón de buena a sobresaliente

independientemente de su industria; si toda la industria mostraba el mismo patrón, descartábamos esa compañía; y segundo, debatimos si deberíamos usar criterios adicionales de selección, más allá de los rendimientos de las acciones, tales como el impacto sobre la sociedad o el bienestar de los empleados. Al fin decidimos limitar nuestra selección al patrón de resultados, pues no podíamos concebir ningún método legítimo y consecuente de seleccionar según esas otras variables sin introducir nuestros propios prejuicios. En el último capítulo, sin embargo, trato de las relaciones entre valores corporativos y las grandes compañías *perdurables*, pero

COMPAÑÍAS SOBRESALIENTES

Compañía	Resultados desde el punto de transición hasta 15 años después*	Año T a Año T + 15
Abbott	3,98 veces el mercado	1974-1989
Circuit City	18,50 veces el mercado	1982-1997
Fannie Mae	7,56 veces el mercado	1984-1999
Gillette	7,39 veces el mercado	1980-1995
Kimberly-Clark	3,42 veces el mercado	1972-1987
Kroger	4,17 veces el mercado	1973-1988
Nucor	5,16 veces el mercado	1975-1990
Philip Morris	7,06 veces el mercado	1964-1979
Pitney Bowes	7,16 veces el mercado	1973-1988
Walgreens	7,34 veces el mercado	1975-1990
Wells Fargo	3,99 veces el mercado	1983-1998

* Razón de rendimientos acumulados con relación al mercado general de valores

el foco de esta investigación particular es la muy específica pregunta de cómo convertir una buena compañía en una que produce grandes resultados sostenibles.

A primera vista la lista nos sorprendió. ¿Quién hubiera creído que Fannie Mae superaría a compañías como GE y Coca-Cola? ¿O que Walgreens podría superar a Intel? La sorprendente lista (un grupo más mediocre habría sido difícil de encontrar) nos enseñó una lección clave inmediatamente. Es posible pasar de lo bueno a lo sobresaliente en la situación menos prometedora. Ésta fue la primera de muchas sorpresas que nos llevaron a revisar nuestro modo de pensar sobre las grandes compañías.

Fase 2: ¿Comparar con qué?

En seguida dimos el paso quizá más importante de nuestro esfuerzo de investigación: comparar las compañías sobresalientes con una lista cuidadosamente seleccionada de "compañías de comparación". La pregunta crucial no era qué tienen en común las compañías sobresalientes, sino más bien qué comparten entre sí tales compañías que las distinga de las compañías de comparación. Pensemos de esta manera: supongamos que queremos estudiar qué hace los grandes medallistas en los juegos olímpicos. Si sólo estudiáramos a los ganadores de medalla de oro, encontraríamos que todos tuvieron buenos entrenadores. Pero si observamos a todos los atletas que llegaron hasta los equipos olímpicos, aun cuando nunca ganaron una medalla, encontraríamos que ellos *también* tuvieron entrenadores. La pregunta clave es: ¿Qué

distingue sistemáticamente a los ganadores de medalla de oro de los que nunca ganan una medalla?

Seleccionamos dos series de compañías. La primera se componía de "compañías de comparación directa", firmas que estaban en la misma industria que las sobresalientes, con las mismas oportunidades y recursos análogos en el momen-

TODA LA SERIE DE ESTUDIO

Compañías buenas a grandes	*Comparaciones directas*
Abbott	Upjohn
Circuit City	Silo
Fannie Mae	Great Western
Gillette	Warner-Lambert
Kimberly-Clark	Scott Paper
Kroger	A&P
Nucor	Bethlehem Steel
Philip Morris	R. J. Reynolds
Pitney Bowes	Addressograph
Walgreens	Eckerd
Wells Fargo	Bank of America

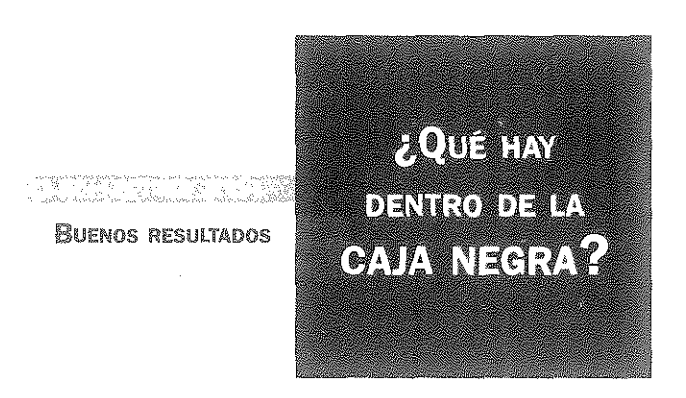
Comparaciones no sostenidas

Burroughs
Chrysler
Harris
Hasbro
Rubbermaid
Teledyne

to de la transición, pero no mostraban salto de buenas a sobresalientes. (Ver detalles de nuestro proceso de selección en el apéndice 1. B.) La segunda se compone de "comparaciones no sostenidas" — compañías que momentáneamente alcanzaron un cambio de buenas a sobresalientes pero no sostuvieron esa trayectoria — para atender a la cuestión de sostenibilidad. (Ver apéndice 1. C.) En total, esto nos dio una serie de estudio de 28 compañías, 11 sobresalientes, 11 de comparación directa y 6 de comparación no sostenible.

Fase 3: Dentro de la caja negra

En seguida volvimos la atención a un análisis profundo de cada caso. Recogimos todos los artículos publicados sobre las 28 compañías en los últimos 50 años o más. Codificamos el material en categorías tales como estrategia, tecnología, liderazgo y demás. Luego entrevistamos a la mayor parte de los ejecutivos de las grandes firmas que ocupaban posiciones claves de responsabilidad durante la era de transición. También iniciamos una amplia serie de análisis cualitativos y cuantitativos de todo lo imaginable, desde la contratación hasta la compensación de ejecutivos, desde la estrategia comercial hasta la cultura corporativa, desde los despidos de personal hasta los estilos de liderazgo, desde las razones financieras hasta la rotación del personal. Después de todo, el proyecto total consumió 10,5 años-hombre de esfuerzo, leímos y codificamos cerca de 6 000 artículos, generamos más de 2 000 páginas de transcripción de entrevistas y creamos 384 millones de bytes de datos de computador. (Ver en el apéndice



1. D una lista detallada de todos nuestros análisis y actividades.)

Empezamos a pensar en nuestro esfuerzo de investigación como mirando dentro de una caja negra. Cada paso del camino era como instalar una bombilla más para alumbrar las interioridades del funcionamiento del proceso de lo bueno a lo sobresaliente.

Con los datos disponibles iniciamos una serie de debates semanales en el equipo. Para cada una de las 28 compañías leímos sistemáticamente todos los artículos, análisis, entrevistas e investigación codificada. Yo hacía una exposición sobre esa empresa en particular, sugería posibles conclusiones y planteaba interrogantes. Discutimos, golpeamos sobre la mesa, levantamos la voz, hicimos pausas para reflexionar, debatimos un poco más, nos detuvimos a pensar, discutimos, resolvimos, cuestionamos y volvimos a debatir "qué significa todo esto".

Es importante entender que desarrollamos todos los conceptos de este libro haciendo deducciones empíricas directamente de los datos. No empezamos el proyecto con una teoría para demostrarla. Buscamos construir una teoría desde el principio, derivada directamente de las pruebas.

La base de nuestro método fue un proceso sistemático de comparar los ejemplos de lo sobresaliente con las empresas de comparación, preguntando siempre: ¿Cuál es la diferencia?

Prestamos especial atención a "los perros que no ladran". En una de sus clásicas novelas de detectivismo, *The Adventure of Silver Blaze,* Sherlock Holmes identificó "el curioso incidente del perro durante la noche" como la clave del misterio. Resultó que el perro no hizo nada esa noche; pero precisamente ése fue para Holmes el incidente curioso que lo llevó a la conclusión de que el principal sospechoso tuvo que haber sido una persona que conocía bien al perro.

En nuestro estudio, lo que no encontramos — perros que debieran haber ladrado pero no ladraron — resultó ser una de las mejores claves sobre el funcionamiento de lo bueno a lo grande. Cuando penetramos dentro de la caja negra y encendimos las luces, muchas veces nos sorprendió tanto lo que no vimos como lo que vimos. Por ejemplo:

- Los líderes que son grandes celebridades y provienen de fuera de la compañía muestran una correlación *negativa*

con llevar a una compañía de buena a sobresaliente. Diez de los once ejecutivos de tales empresas provenían de dentro de la misma compañía, mientras que las compañías de comparación ensayaron con directores ejecutivos traídos de fuera seis veces más a menudo.

- No encontramos ningún patrón sistemático que vinculara en forma específica la paga de los directores ejecutivos con el proceso de lo bueno a lo sobresaliente. La idea de que la estructura de la compensación de ejecutivos es clave para impulsar el rendimiento simplemente no está respaldada por los hechos.
- La estrategia por sí sola no separa a las grandes compañías de las de comparación. Ambas series de empresas tenían estrategias bien definidas y no hay pruebas de que las grandes compañías dediquen más tiempo a la planeación estratégica a largo plazo que las de comparación.
- Las compañías buenas a grandes no se concentran en qué hacer para llegar a ser grandes; se concentran igualmente en lo que no deben hacer y en evitarlo.
- La tecnología y el cambio impulsado por ella no tienen virtualmente nada que ver con el proceso de lo bueno a lo sobresaliente. La tecnología puede acelerar la transformación pero no puede causarla.
- Las fusiones y las adquisiciones no tienen función alguna para iniciar la transformación de lo bueno a lo sobresaliente; dos mediocridades grandes unidas nunca hacen una gran compañía.

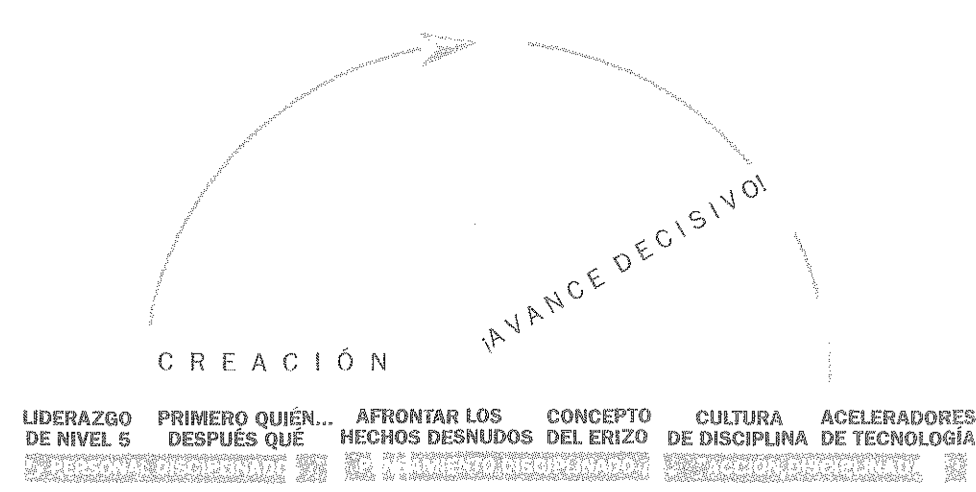
- Las compañías sobresalientes prestan poca atención a manejar el cambio, motivar a la gente o crear conformidad. Si se dan las condiciones adecuadas, los problemas de compromiso, conformidad, motivación y cambio desaparecen.
- Las compañías sobresalientes no tienen nombre ni etiqueta, no lanzan programas para indicar su transformación. Algunas hasta dijeron no haberse dado cuenta de ella entonces sino después, en retrospectiva. Es cierto que produjeron resultados revolucionarios, pero no mediante un proceso revolucionario.
- En términos generales, las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes no estaban en las grandes industrias; algunas estaban en pésimas industrias. En ningún caso encontramos una que por casualidad estuviera en el cono de un cohete cuando despegó. La grandeza no es función de las circunstancias. Es en gran medida una cuestión de selección deliberada.

Fase 4: Del caos al concepto

He tratado de presentar en una forma sencilla lo que se buscaba con todos estos datos, análisis, debates y "perros que no ladran" hasta los resultados finales de este libro. La mejor respuesta que puedo dar es que fue un proceso repetitivo de reciclar hacia atrás y hacia adelante, desarrollando ideas y probándolas frente a los datos, revisando las ideas, construyendo un marco de referencia, viendo si se rompía bajo el peso de la evidencia y reconstruyéndolo una vez más. Ese

proceso se repitió varias veces hasta que todo encajó bien en un marco coherente de conceptos. Todos tenemos una o dos fortalezas en la vida y supongo que la mía es poder tomar un montón de información no organizada, ver en ella patrones y extraer orden del desorden para pasar del caos al concepto.

Dicho lo anterior, empero, debo subrayar una vez más que los conceptos del marco final no son mis propias opiniones. Si bien no podía prescindir totalmente de mi propia psicología y prejuicios en la investigación, los resultados del marco final se ciñeron a una norma rigurosa antes de que el equipo de investigación los considerara significativos. Todo concepto primario en el marco final aparece como una variable del cambio en 100% de las compañías sobresalientes y en menos de 30% de las de comparación durante los años





claves. Cualquier cosa que no cumpliera con este requisito no pasaba al libro como tema de un capítulo.

Presento, pues, un prospecto del marco de referencia de conceptos y una visión previa de lo que viene en el resto del libro (resumido en el diagrama anterior). Se puede pensar en la transformación como un proceso de construcción seguido por un avance decisivo dividido en tres etapas: gente disciplinada, pensamiento disciplinado y acción disciplinada. Dentro de cada una de estas etapas hay dos conceptos claves que se muestran en el marco y se describen a continuación. Todo este marco está "envuelto" por un concepto que llamamos "la rueda volante", que capta la *gestalt*[1] de todo el proceso.

Liderazgo de nivel 5. Nos sorprendió grandemente descubrir el tipo de liderazgo que se requiere para convertir una compañía buena en una compañía sobresaliente. En comparación con los líderes de alto perfil, que tienen notable personalidad, aparecen en los titulares de los periódicos y se convierten en celebridades, los líderes sobresalientes parecen haber salido de Marte. Discretos, callados, reservados, hasta tímidos, estos líderes son una mezcla paradójica de humildad y voluntad profesional. Son más como Lincoln y Sócrates que como Patton o César.

[1] Voz alemana que significa "forma". Este término dio lugar a una teoría psicológica, cuya esencia se ha extendido a otras ramas del conocimiento, cuyo principio fundamental es que una totalidad, lejos de ser la suma de las partes que contiene, informa y configura dichas partes (nota del editor).

Primero quién... después qué. Esperábamos que los líderes sobresalientes empezarían por fijar una nueva visión y estrategia. Encontramos, por el contrario, que *primero* reunieron individuos capaces, sacaron a los incapaces y pusieron en los puestos apropiados a los capaces. Sólo *entonces* pensaron adónde debían dirigirse. El viejo dicho de que "la gente es su activo más importante" resulta equivocado. *No* todos son activos importantes; lo son únicamente los *capaces.*

Afrontar los hechos desnudos (pero no perder la fe). Aprendimos que un prisionero de guerra sobreviviente tenía más que enseñarnos sobre lo que se necesita para encontrar una vía hacia lo grande que muchos libros de estrategia corporativa. Todas las compañías que dan el paso de buenas a sobresalientes han adoptado lo que nosotros llamamos la paradoja de Stockdale. Hay que mantener fe inflaqueable en que uno puede prevalecer al final, por grandes que sean las dificultades, y *al mismo tiempo* tener la disciplina para afrontar los hechos más brutales de la realidad corriente, cualesquiera que ellos sean.

Concepto del erizo (simplicidad dentro de los tres círculos). Para pasar de buenas a grandes se necesita trascender la maldición de la competencia. El solo hecho de conocer el negocio y de haberlo practicado durante años, o tal vez décadas, no significa que uno sea en ello el mejor del mundo. Y si no puede ser el mejor en su negocio básico, ese negocio no pue-

de ser la base de una gran compañía. Tiene que reemplazarse con un concepto simple que refleje una comprensión profunda de los tres círculos intersecantes.

Una cultura de disciplina. Todas las compañías tienen una cultura y algunas tienen disciplina; pero pocas tienen una *cultura de disciplina.* Cuando se tiene gente disciplinada no se necesita jerarquía. Cuando tiene pensamiento disciplinado no se necesita burocracia. Cuando se tiene acción disciplinada no se necesitan controles excesivos. Cuando se combina una cultura de disciplina con una ética de empresariado se obtiene una alquimia mágica de gran rendimiento.

Tecnología aceleradora. Las compañías que pasan de buenas a sobresalientes *piensan* de manera distinta sobre el papel de la tecnología. Nunca la usan como el medio primario de iniciar la transformación. Sin embargo, paradójicamente, son pioneras en la aplicación de tecnologías *cuidadosamente seleccionadas.* Hemos aprendido que la tecnología por sí sola nunca es una causa primaria, radical, ni de grandeza ni de decadencia.

La rueda volante y el ciclo fatal. Los que encabezan revoluciones, programas de cambio dramático y reestructuraciones penosas casi con seguridad no darán el salto de lo bueno a lo sobresaliente. Por más dramático que sea el resultado final, la transformación de lo bueno a lo sobresaliente nunca ocurre de golpe. No hubo una acción única definitoria, nin-

gún gran programa, ninguna innovación sensacional, ningún golpe solitario de suerte ni momento milagroso. El proceso semeja más bien el empujar infatigable de una pesada rueda volante en una dirección, vuelta a vuelta, acumulando impulso hasta el punto de avance definitivo y más allá.

De "Empresas que sobresalen" a "Empresas que perduran". Ahora veo que este libro, *Empresas que sobresalen,* no es una continuación de mi libro anterior *Empresas que perduran,* sino que más bien debió precederle. Trata de cómo convertir una buena compañía en una que produzca grandes resultados sostenibles. *Empresas que perduran* trataba de cómo se lleva una compañía que ya está dando grandes resultados a ser una gran compañía durable, de gran estatura. Para dar ese paso final se requieren valores básicos y un propósito más allá de sólo ganar dinero, en combinación con la dinámica clave de preservar la base y estimular el progreso.

Conceptos de *Empresas que sobresalen*	→	Grandes resultados sostenidos	+	Conceptos de *Empresas que perduran*	→	Gran compañía duradera

Si el lector ya ha estudiado *Empresas que perduran,* le ruego aplazar sus preguntas sobre los vínculos precisos entre los dos estudios y proceder a los resultados de *Empresas que sobresalen*. En el último capítulo volveré sobre este asunto para vincular entre sí los dos estudios.

LA "FÍSICA" ETERNA DE LO BUENO A LO SOBRESALIENTE

Acababa yo de hacer una exposición de mi investigación ante un grupo de ejecutivos de la Internet reunidos en una conferencia, cuando alguien pidió la palabra y dijo: "¿Sus hallazgos seguirán siendo aplicables en la nueva economía? ¿No necesitaremos acabar con todas las ideas y empezar totalmente de nuevo?" Era una pregunta legítima pues vivimos en una época de cambio dramático y me la hacen tan a menudo que me gustaría contestarla de una vez por todas antes de entrar en materia en este libro.

Es cierto que el mundo está cambiando y así continuará. Pero eso no significa que tengamos que suspender la busca de principios eternos. Mientras que las prácticas de ingeniería evolucionan y cambian continuamente, las leyes de la física se mantienen relativamente fijas. Yo veo nuestro trabajo como una busca de principios eternos — la física imperecedera de las compañías que sobresalen — que continuarán siendo válidos y pertinentes por más que el mundo cambie. Sí, las aplicaciones específicas cambiarán (la ingeniería) pero las leyes inmutables del comportamiento humano organizado (la física) perdurará.

La verdad es que no hay nada nuevo en esto de estar en una nueva economía. Quienes vieron aparecer los inventos de la electricidad, el teléfono, el automóvil, la radio y el transistor, ¿no se sentían también en una nueva economía como nos sentimos hoy nosotros? Y en cada versión de la nueva

economía los mejores líderes se han adherido a ciertos principios básicos con rigor y disciplina.

Se dirá que la rapidez del cambio es hoy mucho mayor que en cualquier tiempo pasado. Tal vez. Aun así, algunas de las compañías sobresalientes de nuestro estudio se vieron ante velocidades de cambio que igualan las de la nueva economía. Por ejemplo, a comienzos de la década de 1980 la industria bancaria se trasformó completamente en unos tres años al sentirse todo el peso de la desregulación. Ciertamente era una nueva economía para esa industria. Sin embargo, Wells Fargo aplicó todos los resultados a los cuales hemos llegado nosotros en este libro, para producir grandes resultados justamente en medio de un cambio veloz impulsado por dicha desregulación.

Al penetrar en los capítulos siguientes hay que tener en cuenta un punto clave. Este libro no es sobre la vieja economía. No es sobre la nueva economía. No es ni siquiera sobre las compañías que en él figuran ni sobre los negocios en sí. Es en el fondo sobre una cosa: los principios eternos de pasar de lo bueno a lo sobresaliente. Trata sobre cómo tomar una buena compañía y convertirla en una que produzca grandes resultados sostenidos, usando la definición de resultados que mejor se aplique a su organización.

Esto puede ser sorprendente pero yo no veo mi trabajo como un estudio de negocios ni veo el libro como un libro

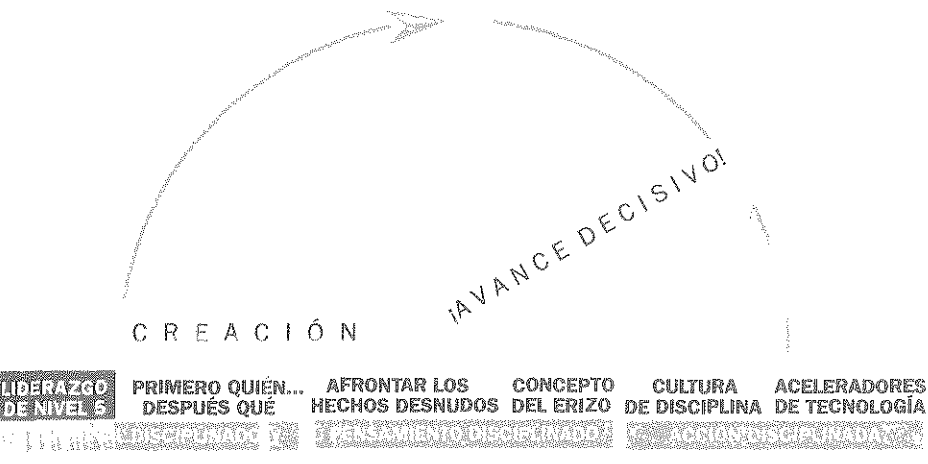
de negocios. Más bien lo veo como el descubrimiento de qué es lo que crea grandes organizaciones duraderas de cualquier tipo. Tengo curiosidad por entender las diferencias fundamentales entre lo sobresaliente y lo bueno, entre excelencia y mediocridad. Me valgo de las compañías como medio para penetrar dentro de la caja negra, porque las compañías cuyas acciones se negocian en la bolsa, a diferencia de todos los demás tipos de entidades, ofrecen dos grandes ventajas para la investigación: una definición ampliamente compartida de los resultados (de modo que podemos seleccionar rigurosamente una serie para estudio) y un acervo de datos fácilmente accesibles.

Que lo bueno sea enemigo de lo sobresaliente no es sólo un problema de los negocios. Es un problema humano. Si hemos descifrado el código del paso de lo bueno a lo sobresaliente, habremos ofrecido algo de valor para cualquier tipo de organización. Las buenas escuelas pueden convertirse en escuelas sobresalientes. Los buenos periódicos podrían hacerse periódicos sobresalientes. Las buenas iglesias podrían ser iglesias sobresalientes. Las buenas dependencias del gobierno podrían volverse sobresalientes dependencias, y las buenas compañías podrían convertirse en compañías sobresalientes. Así pues, invito al lector a que me acompañe en una aventura intelectual para descubrir qué se necesita para pasar de lo bueno a lo sobresaliente. Igualmente, animo a todos para cuestionar lo que aprendan. Como decía uno de mis profesores favoritos, "los mejores estudiantes son los que no creen del todo al profesor". Tenía toda la razón, pero tam-

bién decía: "Uno no debe rechazar los datos sencillamente porque no le guste lo que ellos implican". Todo lo que contienen estas páginas lo ofrezco a la consideración y la reflexión del lector, no a su aceptación ciega. Él es juez y jurado. La evidencia habla por sí misma.

CAPÍTULO 2

LIDERAZGO DE NIVEL 5





"Uno puede lograr cualquier cosa en la vida siempre que no le preocupe a quién se atribuya el mérito".

— Harry S. Truman

En 1971, un hombre de aspecto ordinario llamado Darwin E. Smith fue nombrado director ejecutivo de Kimberly-Clark, vieja compañía papelera cuyas acciones habían caído 36% por debajo del mercado general en los 20 años anteriores.

Smith, que era entonces el abogado de la empresa, no estaba seguro de que la junta directiva hubiera escogido bien y sus dudas crecieron cuando uno de los miembros de la

junta lo llamó aparte y le recordó que le hacían falta algunas de las cualidades para esa posición. Pero ya estaba nombrado, y siguió siendo director ejecutivo durante 20 años.

Fue un período extraordinario. Smith realizó una transformación increíble que convirtió a Kimberly-Clark en la más importante productora de artículos de consumo hechos de papel en el mundo. Bajo su liderazgo, Kimberly-Clark generó rendimientos acumulados sobre las acciones de 4,1 veces el mercado general, sobrepasando fácilmente a sus directas rivales, Scott Paper y Procter & Gamble, y superando compañías tan venerables como Coca-Cola, Hewlett Packard, 3M y General Electric.

Es una realización impresionante, uno de los mejores ejemplos en el siglo XX de tomar una compañía y convertirla en grande. Sin embargo, aun los estudiantes de administración e historia de las corporaciones no saben nada sobre Darwin Smith. Probablemente eso es lo que él habría querido. Era un hombre que no se daba ínfulas de ninguna clase y encontraba compañeros entre los plomeros y los electricistas y pasaba las vacaciones en su finca de Wisconsin, en la cabina de una excavadora, abriendo huecos y moviendo piedras. Nunca cultivó la imagen de héroe ni de celebridad ejecutiva. Una vez un periodista le pidió que describiera su estilo administrativo. Él se quedó mirándolo un buen rato a través de unos anteojos de anticuada montura y con un estilo descuidado que lo hacía parecer un campesino que por primera vez se hubiera comprado un traje barato. Al fin de un largo silencio dijo sencillamente: "Excéntrico". El *Wall Street*

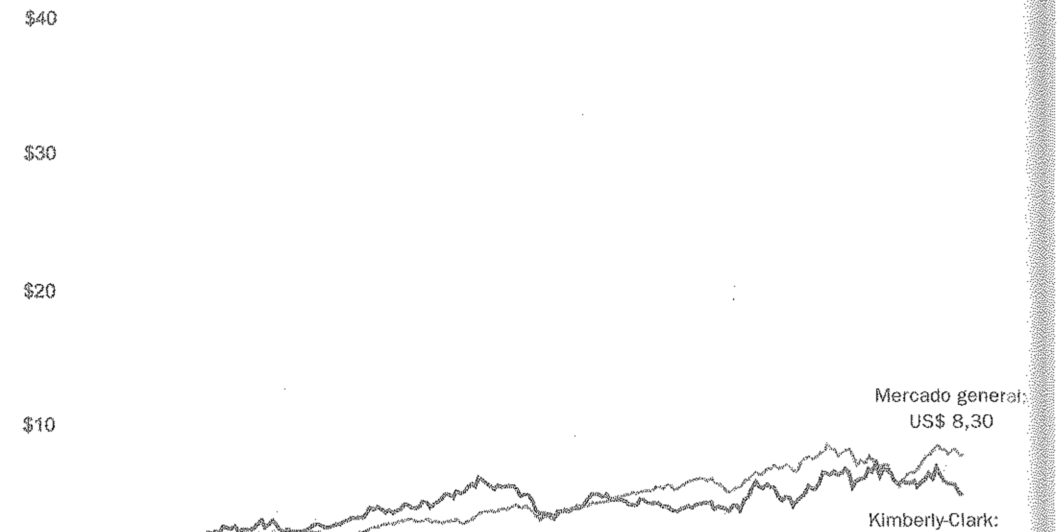
Journal no escribió ningún artículo sensacional sobre Darwin Smith.

Pero quien crea que Smith era un hombre flojo o blando comete un gravísimo error. A su humildad externa y falta de pretensiones se unía una fiera y casi estoica resolución frente a la vida. Se había criado como un pobre muchacho en una granja de Indiana y logró educarse trabajando en el turno diurno en la International Harvester y asistiendo por las noches a la Universidad de Indiana. Un día perdió un dedo en el trabajo. Se cuenta que ese mismo día asistió a sus clases y al día siguiente volvió al trabajo. Quizá haya en esto algo de exageración, pero de todas maneras no dejó que la pérdida de un dedo retrasara su progreso hacia la graduación. Siguió trabajando tiempo completo, siguió asistiendo a las clases nocturnas y fue admitido a la Facultad de Derecho de Harvard. Posteriormente, dos meses después de su nombramiento como director ejecutivo, le diagnosticaron un cáncer de nariz y garganta y los médicos pronosticaron que le quedaba menos de un año de vida. Él informó a la junta directiva pero dejó muy en claro que no tenía ninguna intención de morirse pronto. Siguió con su exigente programa de trabajo, viajaba semanalmente de Wisconsin a Houston para someterse a radioterapia y vivió 20 años más, la mayoría de ellos como director ejecutivo.

Smith llevó esa misma voluntad indomable a la reconstrucción de Kimberly-Clark, especialmente cuando tomó la decisión más dramática en la historia de la compañía, que fue vender los molinos de papel. Poco después de haberse

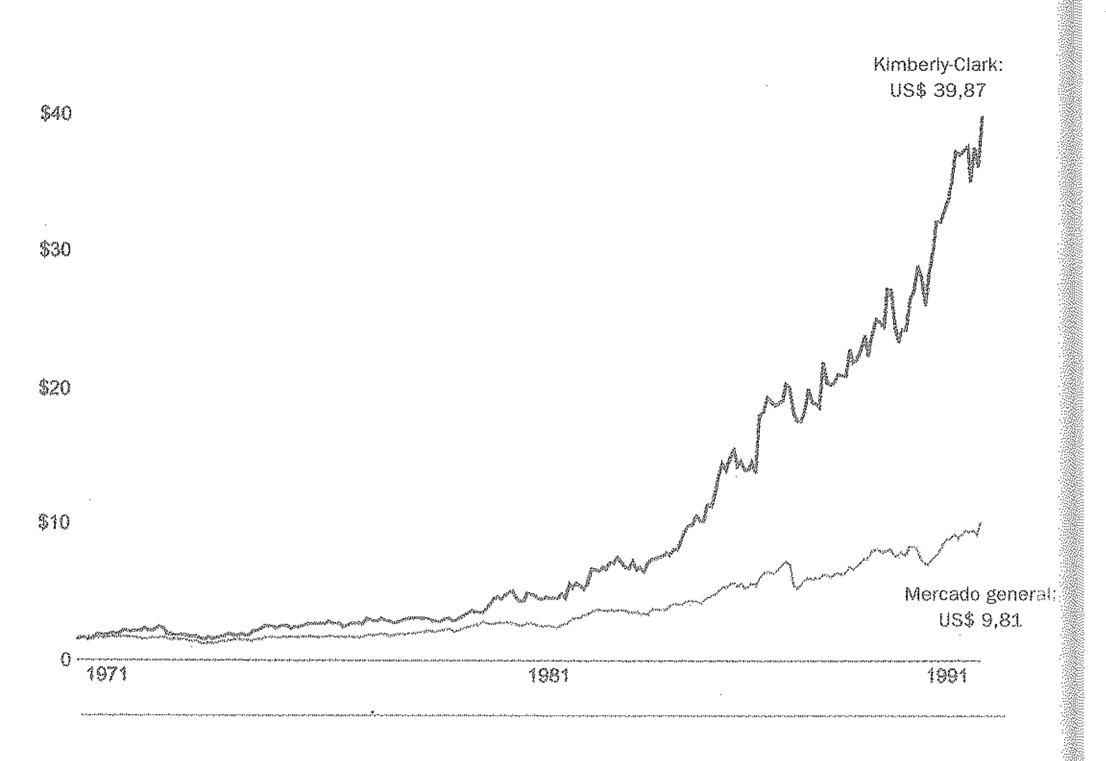
ANTES DE DARWIN SMITH

Valor acumulado de 1 dólar invertido en Kimberly-Clark, 1951-1971



DURANTE EL EJERCICIO DE DARWIN SMITH

Valor acumulado de 1 dólar invertido en Kimberly-Clark, 1971-1991



encargado como director ejecutivo, él y su equipo llegaron al convencimiento de que el negocio tradicional de la compañía, papel satinado, estaba condenado a la mediocridad. Su economía andaba mal y la competencia era débil, pero razonaron que si Kimberly-Clark se lanzaba al torbellino de la industria de productos *de consumo,* de papel, una competencia de primera como la de Procter & Gamble la obligaría a alcanzar la grandeza o a perecer.

Así pues, como el general que quemó las naves al desembarcar dejando sólo una alternativa, triunfar o morir, Smith anunció la decisión de vender los molinos, en lo que uno de los miembros de la junta llamó la medida más audaz que él hubiera visto tomar jamás a un director ejecutivo: vender hasta el molino de Kimberly, Wisconsin, y dedicar el producto total al negocio de bienes de consumo, invirtiendo en marcas como Huggies y Kleenex.

La prensa dedicada a reseñar los negocios dijo que la medida era disparatada y los analistas de Wall Street subestimaron el valor de sus acciones. Smith nunca echó pie atrás. Veinticinco años después, Kimberly- Clark era dueña de Scott Paper y superaba a Procter & Gamble en 6 de 8 categorías de productos. En su jubilación, Smith reflexionaba en su extraordinaria realización, diciendo sencillamente: "Nunca dejé de esforzarme para llegar a tener las cualidades para el puesto".

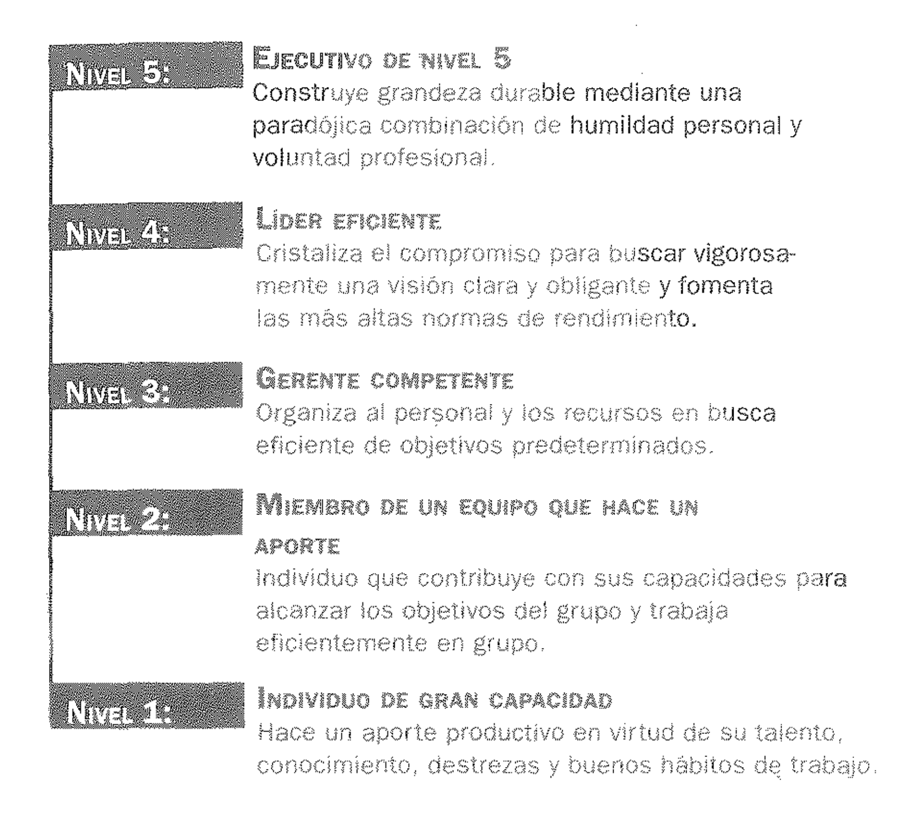
NO ERA LO QUE ESPERÁBAMOS

Darwin Smith se destaca como ejemplo clásico de lo que llamamos un líder de nivel 5, un individuo en quien se com-

binan una extraordinaria humildad personal y una voluntad profesional de hierro. Encontramos líderes de este tipo al timón en todas las compañías sobresalientes durante la transición. Como Smith, son individuos modestos pero muestran una decisión inflexible de hacer lo que sea necesario para convertir su compañía en sobresaliente.

> Los líderes de nivel 5 desvían de sí mismos sus necesidades egoístas y las canalizan hacia una meta más amplia de crear una gran compañía. No es que no tengan intereses personales; en efecto, son increíblemente ambiciosos, pero su ambición es ante todo para su institución, no para sí mismos.

El término "nivel 5" se refiere al más alto nivel jerárquico de las capacidades ejecutivas que identificamos en nuestra investigación. (Ver diagrama Jerarquía del nivel 5.) Aunque no es necesario pasar ordenadamente del nivel 1 al nivel 5 (podrían llenarse más tarde algunos de los niveles inferiores), los líderes de nivel 5 completamente desarrollados incorporan la totalidad de las cinco etapas de la pirámide. No voy a insistir aquí en describir detalladamente todos estos niveles, puesto que los de 1 a 4 se explican por sí mismos y, además, ya han sido tratados por extenso por otros autores. Este capítulo se concentra más bien en las características distintivas de los líderes de las compañías sobresalientes, es decir las características del nivel 5, a diferencia de los de comparación en nuestro estudio.



JERARQUÍA DEL NIVEL 5

Pero primero permítaseme una breve digresión para fijar un contexto importante. No estábamos buscando liderazgo de nivel 5 ni nada por el estilo; yo había impartido al equipo instrucciones específicas de *no prestar mucha atención* al papel de los ejecutivos, para evitar el criterio simplista de atribuírselo todo al líder o culparlo por todo, como es corriente hoy.

Para usar una analogía, la perspectiva de que la explicación de todo es el líder es el equivalente moderno de la idea de que la explicación de todo es Dios, perspectiva que retra-

só nuestra comprensión del mundo material en la Edad Media. En el siglo XVI todo lo que la gente no entendía se lo atribuía a Dios. ¿Por qué fracasó la cosecha? Porque Dios lo quiso. ¿Por qué tembló la tierra? Porque Dios lo dispuso. ¿Quién mantiene los planetas en su lugar? Dios. Pero en la era de la Ilustración empezamos a buscar una comprensión más científica — física, química, biológica, tectónica de placas y demás. No es que nos hayamos vuelto ateos sino que tenemos una comprensión mejor de cómo opera el universo.

De modo análogo, cuando todo lo atribuimos al liderazgo nos parecemos a la gente del siglo XVI. Sencillamente confesamos nuestra ignorancia. No es que nos volvamos ateos del liderazgo (el liderazgo sí es importante), pero cada vez que nos damos por vencidos y volvemos a eso de que "la explicación tiene que ser el líder" nos cerramos el camino para obtener una comprensión más a fondo, más científica, de qué es lo que hace funcionar las grandes compañías.

Por eso desde el principio del proyecto yo insistía en que no hiciéramos caso de los ejecutivos, pero los miembros del equipo me respondían: "Eso no puede ser. Tienen en común algo que no es usual. No podemos prescindir de ellos". Yo les decía: "Pero las compañías de comparación también tenían líderes, a veces grandes líderes. Entonces, ¿dónde está la diferencia?" Y así seguíamos discutiendo.

Al fin, como debe ser, los datos se impusieron.

Todos los ejecutivos de buenos a grandes estaban cortados por el mismo modelo. Da lo mismo que la compañía sea

de productos de consumo o industriales, que esté en crisis o en situación estable, que ofrezca servicios o bienes. No importa cuándo ocurre la transición ni cuál es el tamaño de la empresa. Todas las compañías sobresalientes tienen liderazgo de nivel 5 en la época de la transición. Además, la ausencia de dicho liderazgo aparece como un patrón constante en las compañías de comparación. Dado que el liderazgo de nivel 5 va a contrapelo de lo que el vulgo cree, especialmente de la idea de que necesitamos salvadores de tamaño heroico con grandes personalidades para transformar las compañías, es importante observar que el nivel 5 es un hallazgo empírico, no ideológico.

HUMILDAD + VOLUNTAD = NIVEL 5

Los líderes de nivel 5 son un modelo de dualidad: modestos y de firme voluntad, humildes e impertérritos. Para captar bien este concepto, recuérdese al presidente Abraham Lincoln (uno de los pocos presidentes de nivel 5 en la historia de los Estados Unidos), quien jamás permitió que su ego estorbara su visión principal, o sea la gran causa de una gran nación perdurable. Los que no entendieron la modestia de Lincoln, su natural timidez y maneras desgarbadas y las interpretaron como síntomas de debilidad, se llevaron un tremendo chasco que costó 250 000 vidas a los confederados y 360 000 a los unionistas, inclusive la del propio Lincoln.

Aun cuando comparar a los directores ejecutivos de las empresas sobresalientes con Abraham Lincoln sea hilar muy

delgado, sí muestran la misma dualidad. Veamos el caso de Colman Mockler, director ejecutivo de Gillette entre 1975 y 1991. Durante su ejercicio, Gillette sufrió tres ataques que amenazaron destruir la oportunidad de la compañía de volverse grande. Dos los lanzó Revlon, como una propuesta de adquisición hostil encabezada por Ronald Perelman, especulador muy conocido que tenía la reputación de desbaratar compañías pagando con bonos sin respaldo y financiar más adquisiciones hostiles. El tercer ataque provino de Coniston Partners, un grupo de inversionistas que compró 5,9% de las acciones de Gillette e inició una batalla a través de terceras personas para apoderarse del control de la junta directiva, con la esperanza de vender luego la compañía al mejor postor y embolsarse una rápida utilidad. Si Gillette hubiera cedido al precio que ofreció Perelman, sus tenedores de acciones habrían logrado una utilidad instantánea de 44%. Ante la perspectiva de una utilidad a corto plazo de 2 300 millones de dólares sobre 116 millones de acciones, la mayoría de los directores ejecutivos habría capitulado, embolsándose millones por ceder sus propias acciones y aprovechando los generosos sobornos que les ofrecían.

Colman Mockler no capituló; prefirió luchar por la futura grandeza de Gillette, aun cuando él personalmente se habría beneficiado grandemente cediendo sus propias acciones. Hombre tranquilo y reservado, siempre cortés, gozaba de la reputación de ser un caballero a carta cabal. Pero los que confundían su naturaleza reservada con debilidad vieron al fin su grave error. En la lucha contra los especuladores,

los altos ejecutivos de Gillette se comunicaron por teléfono con millares de inversionistas, uno por uno, y ganaron la batalla.

Algunos podrían pensar: "Pero eso suena como egoísmo de la administración, atrincherada en defensa de sus propios intereses a expensas de los intereses de los accionistas". A primera vista podría parecer así, pero hay que tener en cuenta dos hechos:

Primero, que Mockler y su equipo se jugaron el futuro de la compañía en grandes inversiones en sistemas radicalmente nuevos y tecnológicamente avanzados, más adelante conocidos como Sensor y Mach3. Si la adquisición hostil hubiera tenido éxito, estos proyectos casi seguramente se habrían recortado o se habrían eliminado y ninguno de nosotros se afeitaría hoy con Sensor, Sensor para Mujeres o Mach3, dejando a centenares de miles de personas en una penosa lucha diaria con los vellos.

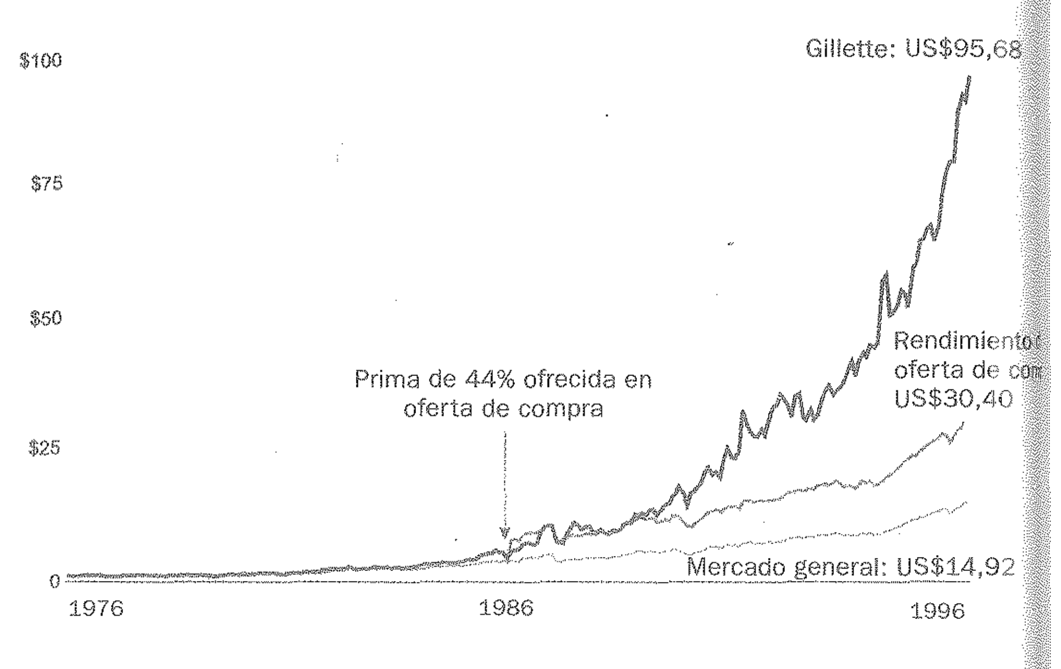
Segundo, en el momento de la batalla por la adquisición hostil, Sensor prometía significativas utilidades futuras que no se reflejaban en el precio de las acciones porque era un proyecto secreto. Teniendo en cuenta el proyecto Sensor, la junta directiva y Mockler pensaron que el valor futuro de las acciones excedería en mucho al precio actual, aun con la prima que ofrecían los especuladores. Vender habría hecho felices a los especuladores pero habría sido un acto de gran irresponsabilidad para con los accionistas.

Al final se vio que Mockler y la junta tenían toda la razón. Un accionista que hubiera aceptado la prima de 44%

que ofrecía Ronald Perelman el 31 de octubre de 1986 y luego hubiera invertido la totalidad de esa suma en el mercado general durante 10 años, hasta fines de 1996 habría salido tres veces peor que un accionista que permaneciera con Mockler y Gillette. En efecto, la compañía, sus clientes y sus accionistas habrían recibido un flaco servicio si Mockler hubiera capitulado y se hubiera embolsado millones para retirarse a vivir una vida de ocio.

EL TRIUNFO DE COLMAN MOCKLER

Valor acumulado de 1 dólar invertido, 1976-1996
Gillette comparada con la oferta pública de compra y el mercado



Esta gráfica muestra cómo le habría ido a un inversionista en las siguientes circunstancias:

1.1 dólar invertido en Gillette, el 31 de diciembre de 1976 hasta el 31 de diciembre de 1996.
2.1 dólar invertido en acciones de Gillette el 31 de diciembre de 1976 pero luego vendidas a Ronald Perelman con prima de 44,44% el 31 de octrubre de 1986 y la utilidad invertida en acciones del mercado general.
3.1 dólar invertido en el mercado general del 31 de diciembre de 1976 hasta el 31 de diciembre de 1996.

Desgraciadamente Mockler no pudo gozar del fruto completo de su esfuerzo. El 25 de enero de 1991, el equipo de Gillette recibió un ejemplar adelantado de la cubierta de *Forbes* en la cual aparecía una caricatura de Mockler parado en la cumbre de un monte blandiendo en el aire una afeitadora gigantesca en actitud triunfal, mientras que los derrotados languidecían abajo, en la falda del monte. Los colegas le tomaron el pelo, ya que Mockler siempre había sido renuente a toda publicidad y seguramente se había negado a dejarse fotografiar para la revista. De regreso en su oficina, minutos después de haber visto ese público reconocimiento de sus 16 años de lucha, Mockler se desplomó, fulminado por un mortal ataque cardíaco.

Yo no sé si Mockler habría preferido morir en su puesto, pero sí estoy seguro de que no habría cambiado su estilo ejecutivo. Su modesta personalidad escondía una intensidad interior, una voluntad de hacer que cuanto él tocara se volviera lo mejor posible, no por lo que él se pudiera beneficiar sino porque no concebía hacer las cosas de otra manera. En su sistema de valores no habría sido una opción seguir el fácil camino de entregar la compañía a los que la ordeñarían como una vaca, destruyendo su potencial de hacerse grande, como tampoco habría sido una opción para Lincoln pedir la paz y perder para siempre la oportunidad de crear una gran y perdurable nación.

Ambición para la compañía: formar sucesores para el éxito

Cuando David Maxwell fue nombrado director ejecutivo de Fannie Mae (Asociación Hipotecaria Federal*) en 1981, esta empresa sufría pérdidas de 1 millón de dólares al día. En el curso de los 9 años siguientes, Maxwell la trasformó en una cultura de alto rendimiento que rivalizó con las mejores de Wall Street, ganando 4 millones de dólares cada día y sobrepasando los rendimientos del mercado general por 3,8 a 1. Maxwell se retiró en pleno auge de su administración, por creer que no le convenía a la compañía que él se quedara mucho tiempo en ese puesto, y la entregó a un sucesor igualmente capaz, Jim Johnson.

Poco después, la cesantía de Maxwell, que llegaba ya a 20 millones de dólares debido a los espectaculares rendimientos de Fannie Mae, fue materia de controversia en el Congreso (Fannie Mae operaba bajo licencia del gobierno federal). Maxwell escribió entonces una carta a Johnson en que expresaba la preocupación de que esa controversia pudiera dar motivo a una reacción adversa en Washington que podría poner en peligro el futuro de la compañía, le daba instrucciones de que no le pagara a él el saldo de 5,5 millones de dólares que faltaba por cubrir y le pedía en cambio que entregara esa suma a la Fundación Fannie Mae de vivienda de bajo costo.

---

* Llamada coloquialmente Fannie Mae por su sigla en inglés (FNMA), esta institución es una entidad financiera privada, aunque federal en su nacimiento, que con fondos propios de distinta procedencia compra en el mercado secundario créditos hipotecarios con respaldo oficial, que luego titulíza (nota del editor).

David Maxwell, como Darwin Smith y Colman Mockler, es ejemplo de una característica clave de los líderes de nivel 5: ante todo, ambición por la compañía y su éxito, y no por enriquecerse ellos personalmente. Quieren ver una compañía de mayor éxito aun en la generación siguiente y se sienten muy tranquilos con la idea de que la mayoría de las personas ni siquiera saben que las raíces de ese éxito datan de sus esfuerzos. Un líder de nivel 5 afirmó: "Yo quiero ver algún día desde el porche de mi casa una de las grandes compañías del mundo y poder decir: 'Yo trabajé allí'".

Por contraste, los líderes de comparación se preocupan más por su propia reputación y prestigio personal y no preparan a la compañía para el éxito en la generación siguiente, pues al fin y al cabo ¿qué mejor testimonio de su grandeza personal que el hecho de que la compañía se desbarate después de retirarse ellos?

> En más de tres cuartas partes de las compañías de comparación encontramos ejecutivos que establecieron sucesores para fracasar, o escogieron sucesores débiles, o ambas cosas.

Algunos tenían el "síndrome del perro más grande" —no les importaban los demás perros de la perrera siempre que ellos pudieran seguir siendo los más grandes. De cierto director ejecutivo se decía que había tratado a los candidatos para sucederle "como Enrique VIII trataba a sus esposas".

Considérese el caso de Rubbermaid, una compañía de

comparación no sostenida, que pasó de la oscuridad a ser número uno en la lista de las compañías más admiradas de la lista anual de la revista *Fortune* y luego, con la misma rapidez, se desintegró en forma tan lamentable que tuvo que ser adquirida por Newell para salvarla. El arquitecto de esta notable historia fue un carismático y brillante líder llamado Stanley Gault, cuyo nombre a fines de 1980 se volvió sinónimo del éxito de la empresa. En 312 artículos de periódico sobre Rubbermaid, Gault aparece como un ejecutivo egocéntrico y dominador. En uno de esos artículos contesta a la acusación de ser un tirano diciendo: "Sí, pero soy un tirano sincero". En otro, en el cual se citan directamente sus propios comentarios sobre liderazgo y cambio, la palabra "yo" aparece 44 veces ("Yo dirigí el cambio", "Yo escribí los 12 objetivos", "Yo presenté y expliqué los objetivos"), mientras que la palabra "nosotros" aparece sólo 16 veces. Gault tenía motivos para sentirse orgulloso de su éxito: bajo su dirección, Rubbermaid generó 40 meses consecutivos de aumento de utilidades, impresionante rendimiento que merece respeto.

Pero el punto clave es que Gault no dejó una compañía que pudiera ser grande *sin él*. El sucesor que escogió duró sólo un año en el empleo y el siguiente se vio ante un equipo administrativo tan débil que tuvo que hacerse cargo temporalmente de 4 puestos mientras luchaba por encontrar un nuevo ejecutivo número 2. Los sucesores de Gault encontraron no sólo un vacío administrativo sino también vacíos estratégicos que con el tiempo postrarían a la firma de rodillas.

Desde luego, se podría argüir: "Sí, Rubbermaid se desbarató después de Gault, pero eso prueba justamente su grandeza personal como líder". Precisamente. Gault fue sin duda un magnífico líder de nivel 4, tal vez uno de los mejores en los últimos 50 años. Pero no fue un líder de nivel 5 y ésa es una de las razones por las cuales Rubbermaid llegó a sobresalir durante un breve período de tiempo y luego, con igual rapidez, pasó de sobresaliente a mediocre.

Modestia convincente

A diferencia del estilo egocéntrico de los ejecutivos de comparación, nos llamó la atención cómo los líderes de las empresas sobresalientes *no* hablan de sí mismos. Durante las entrevistas hablaron todo lo que nosotros quisiéramos sobre la compañía y el aporte de otros ejecutivos pero desviaban la discusión de su propio aporte. Cuando los presionamos para que hablaran de sí mismos, decían cosas como éstas: "No quiero darme ínfulas" o "Si la junta directiva no hubiera elegido tan espléndidos sucesores, seguramente usted no estaría hablando hoy conmigo", o bien: "¿Que si yo tuve mucho que ver en ello? Eso suena a autobombo. No creo que me pueda atribuir muchos méritos. Tuvimos la suerte de contar con gente maravillosa". O: "Hay muchas personas en esta compañía que podrían desempeñar mi puesto mejor que yo".

No es falsa modestia. Los que han trabajado con estos líderes o han escrito sobre ellos, los describen siempre como *tranquilos, humildes, modestos, reservados, gentiles, de buenas maneras, que no se dan ínfulas, comprensivos, que no creen en*

su propia sabiduría. Jim Hlavacek, miembro de la junta directiva de Nucor, describe en estos términos a Ken Iverson, quien fue director ejecutivo y presidió su transformación de una empresa en bancarrota a una de las siderúrgicas más prósperas del mundo:

> Ken es un hombre muy modesto. Nunca he visto una persona de tanto éxito en lo que está haciendo que sea tan modesta. Y yo trabajo con muchos directores ejecutivos de compañías grandes. Lo mismo se puede decir de su vida privada. Su sencillez... digo, en las cosas pequeñas como ir personalmente a sacar sus perros del corral municipal. Tiene una casa sencilla en la que ha vivido muchos años. Para el automóvil sólo tiene un cobertizo y el otro día se quejaba de que había tenido que valerse de su tarjeta de crédito para quitarle la escarcha del parabrisas y se le rompió la tarjeta. Yo le dije: "Ken, el remedio es muy sencillo. No es sino convertir el cobertizo en un garaje cerrado" y me contestó: "¡Ah, qué demonios! No es una cosa tan importante...". Así es de modesto y sencillo.

Los 11 ejecutivos de las empresas sobresalientes son de los más notables del siglo, dado que sólo 11 compañías de las 50 de *Fortune* se ajustan a las normas estrictas para entrar en este estudio. Y sin embargo, casi nadie ha oído hablar de ellos. George Cain, Alan Wurtzel, David Maxwell, Colman Mockler, Darwin Smith, Jim Herring, Lyle Everingham, Joe Cullman, Fred Allen, Cork Walgreen, Carl Reichardt... ¿de

i-
n,
le
s-

cuántos de estos extraordinarios ejecutivos había oído hablar el lector?

> Tabulamos sistemáticamente 5 979 artículos para este estudio y encontramos menos en torno a la transición de buenas a sobresalientes que para las compañías de comparación por un factor de dos. Además fueron muy raros los artículos que trataran sobre los directores ejecutivos de las empresas sobresalientes.

Los líderes de estas empresas nunca querían presentarse como figuras heroicas. Nunca aspiraron a que se les pusiera en un pedestal ni a volverse figuras intocables. Parecían personas comunes y corrientes que calladamente producían extraordinarios resultados.

Algunas de las compañías de comparación ofrecían un contraste notable. Scott Paper, la compañía de comparación para Kimberly-Clark, contrató a un director ejecutivo llamado Al Dunlap, hombre cortado por un molde muy distinto al de Darwin Smith. Dunlap no se cansaba de darse tono contando a quien quisiera escucharle (y a muchos que preferían no escucharle) sus grandes realizaciones. Citado en *Business Week* sobre sus 19 meses a la cabeza de Scott Paper, se jactaba: "El caso de Scott Paper pasará a la historia como una de las más grandes y rápidas recuperaciones de que se tenga noticia, y en comparación con ella son pálidas otras recuperaciones".

Según la revista citada, Dunlap acumuló 100 millones

de dólares durante 603 días de trabajo con Scott Paper (o sea 165 000 dólares diarios) en gran parte despidiendo empleados, recortando el presupuesto para investigación y desarrollo y poniendo la compañía a régimen de esteroides de crecimiento en preparación para venderla. Después de la venta y de embolsarse sus millones, Dunlap escribió un libro sobre sí mismo en el cual se vanagloriaba de que lo apodaran "Rambo en traje oscuro de rayas", y dijo: "Me encantan las películas de Rambo. Es un tipo que no tiene ninguna perspectiva de éxito y siempre sale ganando. Se mete en situaciones desesperadas a riesgo de que le levanten la tapa de los sesos. Pero no es así. Al final del día sale adelante, se libra de los malos. En medio de la guerra crea la paz. Eso mismo es lo que yo hago". Darwin Smith puede haber disfrutado también de las absurdas películas de Rambo pero sospecho que nunca salió de una sala de cine para ir a decirle a su mujer: "Realmente, yo soy como ese personaje Rambo; me recuerda a mí mismo".

> La historia de Scott Paper es una de las más dramáticas de nuestro estudio, pero no es un caso aislado. En más de dos tercios de los casos de comparación observamos que la presencia de un ego de proporciones colosales contribuyó a la desaparición o la continua mediocridad de la compañía.

Encontramos este patrón especialmente en las comparaciones no sostenidas, casos en que la compañía mostraba un

salto de rendimiento bajo un líder inteligente pero egoísta, y decaía luego en años posteriores. Lee Iacocca, por ejemplo, salvó a Chrysler al borde de la catástrofe, realizando una de las recuperaciones más célebres de la historia norteamericana. Chrysler subió a una altura 2,9 veces mayor que el mercado, más o menos hacia la mitad de su ejercicio; pero luego él se distrajo haciéndose uno de los directores ejecutivos más destacados del país. Los periódicos *Investor's Business Daily* y *Wall Street Journal* daban cuenta de cómo aparecía con regularidad en los noticieros de la televisión, cómo era personalmente la estrella de más de 80 comerciales y cómo hasta pensó en postularse para presidente de los Estados Unidos. (En una entrevista dijo: "Gobernar a Chrysler es más difícil que gobernar el país... Yo podría enderezar la economía nacional en seis meses".) Promocionó muy bien su autobiografía. Este libro, titulado *Iacocca*, del cual se vendieron 7 millones de ejemplares, lo elevó a la categoría de estrella y como tal fue aclamado por millares de admiradores entusiastas cuanto visitó al Japón. Sus acciones personales se valorizaron grandemente pero en la segunda mitad de su ejercicio las de Chrysler cayeron 31% por debajo del mercado general.

Desgraciadamente Iacocca no se resolvía a abandonar el centro del escenario ni a prescindir de los privilegios de ser el rey de los ejecutivos. Aplazó su retiro muchas veces y cuando al fin se retiró exigió que la junta directiva continuara dándole un avión privado además de opciones de acciones. Más adelante unió sus fuerzas con el notorio especulador Kirk

Kerkorian para lanzar una propuesta de adquisición hostil contra Chrysler.

Esta compañía experimentó un breve retorno a la gloria en los cinco años que siguieron al retiro de Iacocca, pero la debilidad interna de la empresa llevó al fin a que la comprara la fábrica de automóviles alemana Daimler-Benz. Sin duda la desaparición de Chrysler como compañía autónoma no se puede achacar únicamente a Iacocca; la siguiente generación de administradores fue la que tomó la fatal decisión de vender la compañía a los alemanes. Pero queda en pie el hecho de que la brillante recuperación producida por Iacocca a principios de la década de los años 80 no resultó duradera y Chrysler no llegó a ser una gran compañía perdurable.

Firme decisión de hacer lo que haya que hacer

Es muy importante entender que el liderazgo de nivel 5 no es simplemente una cuestión de humildad y modestia. Es igualmente una cuestión de firme o casi estoica voluntad de hacer lo que sea necesario con tal de formar una gran compañía.

Muchas veces discutimos en nuestro equipo cómo describir a los líderes de las empresas sobresalientes. Al principio propusimos términos como "el ejecutivo altruista" o "el líder servidor"; pero algunos objetaron. "Esas etiquetas no corresponden a la realidad, dijo Anthony Chirikos. Los hace aparecer como débiles o tímidos pero no es así como yo me imagino a Darwin Smith o Colman Mockler, los cuales harían cualquier cosa por hacer una compañía grande".

Eve Li sugirió: "¿Por qué no llamarlos sencillamente líderes de nivel 5? Si les ponemos etiquetas de altruistas o servidores los lectores se formarán una idea totalmente equivocada. Necesitamos que todos entiendan el concepto total, que vean ambas caras de la medalla. Si sólo se ve la cara de humildad, se pierde la idea del todo".

Esto me lleva a un punto vital: el liderazgo de nivel 5 no es lo mismo que liderazgo de servicio. Los líderes de nivel 5 son movidos fanáticamente, infectados por una necesidad incurable de producir resultados. Son capaces de vender las fábricas o despedir al hermano si eso es lo que se necesita para formar una gran compañía.

Cuando George Cain fue nombrado director ejecutivo de Abbott Laboratories, esta empresa figuraba en el último cuartel de la industria farmacéutica y era una compañía perezosa que había vivido muchos años de su vaca lechera, la eritromicina. Cain no tenía una personalidad impresionante que electrizara a la compañía pero tenía algo mucho más poderoso: normas inspiradas. No toleraba la mediocridad en ninguna forma ni mucho menos a los que aceptaran la idea de que bastaba con lo bueno. Se propuso destruir una de las causas principales de la mediocridad de Abbott: el nepotismo. Reconstruyendo sistemáticamente tanto la junta directiva como el equipo ejecutivo con las mejores personas que pudo hallar, Cain dejó en claro que ni los lazos de familia ni la antigüedad en el empleo tenían nada que ver con el desempeño de las posiciones claves de la compañía. Si uno no tenía la capacidad de convertirse en el mejor ejecutivo de

la industria en su tramo de responsabilidad, se quedaba sin empleo.

Podía esperarse que tan rigurosa reconstrucción fuera la obra de alguna persona traída de fuera para revitalizar la compañía, pero Cain llevaba 18 años trabajando en Abbott y *además* era miembro de familia, hijo de un antiguo presidente de la compañía. Las reuniones familiares del clan Cain probablemente fueron tensas durante un tiempo pero al fin todos quedaron muy complacidos con los rendimientos de sus acciones, pues Cain puso en movimiento una máquina rentable de crecimiento que desde la transición en 1974 hasta 2000 dio dividendos que superaron el mercado por 4,5 a 1, superando así en mucho a las superestrellas de la industria: Merck y Pfizer.

Upjohn, la compañía de comparación directa, también tuvo liderazgo de familia durante la misma época de George Cain, pero a diferencia de éste, su director ejecutivo nunca mostró la misma decisión de romper la mediocridad del nepotismo. Para la época en que Abbott había llenado todos los puestos claves con la mejor gente, sin parar mientes en antecedentes de familia, en Upjohn todavía ocupaban las posiciones claves miembros de familia de un nivel regular. Virtualmente idénticas compañías con idéntica clase de acciones hasta el punto de transición, Upjohn se quedó 89% atrás de Abbott en el curso de los 21 años siguientes, antes de capitular en la fusión con Pharmacia, en 1995.

Como aparte interesante, anotamos que Darwin Smith, Colman Mockler y George Cain ascendieron dentro de las

filas de su misma compañía. Stanley Gault, Al Dunlap y Lee Iacocca llegaron de fuera a tambor batiente como los grandes salvadores. Esto refleja un resultado más sistemático de nuestro estudio: la evidencia no apoya la idea de que se necesita traer un líder de fuera para sacudir la compañía y llevarla de buena a sobresaliente. En efecto, buscar por fuera un agente de cambio de muchas campanillas se correlaciona negativamente con una transformación sostenida de lo bueno a lo sobresaliente. (Ver apéndice 2.A.)

Diez de los once ejecutivos de las empresas sobresalientes provenían de dentro de la misma compañía y tres de ellos por herencia familiar. Las compañías de comparación buscaron líderes de fuera 6 veces más frecuentemente y sin embargo no produjeron grandes resultados sostenidos.

Un ejemplo espléndido del cambio impulsado desde dentro es el de Charles R. Walgreen, familiarmente llamado "Cork" ["Corcho"], quien trasformó la mediocre compañía Walgreens, cuya tercera generación él representaba, en una empresa que sobrepasó al mercado de valores por más de 15 a 1 desde finales de 1975 hasta el 1° de enero de 2000. Después de años de diálogo y debate dentro del equipo ejecutivo a propósito de la operación de restaurantes de la compañía, Cork presintió que el equipo ya había llegado a un punto decisivo de claridad y comprensión: el futuro de Walgreens estaba en el negocio de farmacias, no de comidas. Dan Jorndt,

quien sucedió a Cork como director ejecutivo en 1998, describe lo que pasó luego:

> En una de nuestras reuniones en el comité de planeación, Cork dijo: "Ahora voy a trazar la línea divisoria. Nos vamos a salir del negocio de restaurantes en el término de 5 años". En ese momento teníamos más de 500 restaurantes. Se hizo un profundo silencio. Cork agregó: "Quiero que todos entiendan que el reloj está marcando los segundos". Seis meses después, en la siguiente reunión del comité, alguien dijo de paso que sólo teníamos 5 años para abandonar el negocio de restaurantes. Cork, que no era un individuo vociferante, dijo con toda calma: "Ustedes sólo tienen 4 años y medio. Yo les dije 5 años pero eso fue hace 6 meses. Ahora tienen 4 años y medio". Pues bien, al día siguiente las cosas empezaron realmente a moverse para poder cumplir el plazo. Él nunca vaciló, nunca dudó, nunca criticó a nadie.

Como Darwin Smith cuando vendió los molinos de papel de Kimberly-Clark, la decisión de Cork Walgreen requirió una voluntad estoica. Aunque el negocio de alimentación no era el más importante de la compañía, sí representaba una buena parte de sus utilidades. Pero el verdadero problema era emocional. Walgreens había sido la inventora de la leche malteada y el servicio de comidas era una larga tradición de familia que se remontaba hasta su abuelo. Los puntos de venta incluso llevaban el nombre del director ejecuti-

vo: una cadena de restaurantes llamados Corky's. Eso no importaba. Si había que ir contra la corriente de la tradición familiar para concentrar sus recursos donde pudiera ser la mejor cadena de droguerías del mundo, Cork lo haría, tranquila, terca y sencillamente.

La plácida naturaleza de los líderes de nivel 5 se revela no sólo en las grandes decisiones como la venta de las operaciones de restaurantes o la lucha contra los especuladores que quieren apoderarse de la compañía, sino también en un estilo personal de hombres prácticos y diligentes en el trabajo. Alan Wurtzel, miembro de familia de segunda generación que se encargó de una pequeña empresa familiar y la convirtió en Circuit City, captaba perfectamente la *gestalt* de esta característica. Cuando se le preguntó por la diferencia entre él y su émulo en la compañía de comparación, Wurtzel contestó: "Él es el caballo de exhibición mientras que yo soy el caballo de trabajo".

La ventana y el espejo

El comentario de Alan Wurtzel es muy interesante en vista de otros dos hechos. Primero, tiene grado de doctor en derecho de la Universidad de Yale, de manera que eso del caballo de trabajo no tiene nada que ver con la falta de inteligencia. Segundo, ese estilo de hombre práctico fijó las circunstancias para obtener los mejores resultados. Digámoslo de otra manera: si uno tuviera que escoger entre 1 dólar invertido en Circuit City o 1 dólar invertido en General Electric, el día en que Jack Welch se encargó de GE en 1981, y conser-

vara esa inversión hasta el 1° de enero de 2000, le iría mucho mejor con Circuit City por 6 a 1. No está mal para un caballo de trabajo.

Se podría esperar que tan extraordinarios resultados llevaran a Wurtzel a hablar de las brillantes decisiones que tomó, pero cuando insistimos en que hiciera una lista de los cinco factores principales de la transformación de su compañía en orden de importancia, nos sorprendió con su respuesta: "El factor número 1 fue la suerte. Estábamos en una gran industria con viento de popa".

Insistimos aún observando que nosotros habíamos seleccionado las compañías sobresalientes con base en rendimientos superiores al promedio de sus respectivas industrias. Además, la compañía de comparación (Silo) estaba en la misma industria con el mismo viento y probablemente velas más grandes. Discutimos el punto y él insistió en que prefería atribuir gran parte de su éxito simplemente a haber estado en el lugar adecuado en el momento preciso. Más tarde, cuando le pedimos que hablara sobre los factores de la naturaleza durable de la transformación, dijo: "Lo primero que se me viene a la mente es la suerte. Tuve la suerte de encontrar al sucesor preciso".

La suerte. Qué factor tan extraño para hablar de él. Y sin embargo los ejecutivos de las empresas sobresalientes hablaron mucho de buena suerte en nuestras entrevistas. En una de éstas le preguntamos a un ejecutivo de Nucor por qué su compañía había podido tomar toda una serie de buenas decisiones y respondió: "Creo que fue sólo cuestión de suerte".

Joseph F. Cullman III, ejecutivo de nivel 5 de Philip Morris en la época de la transición, se negó rotundamente a atribuirse el mérito por el éxito de la compañía, y en cambio lo atribuyó a haber tenido grandes colegas, sucesores y antecesores. El libro que escribió a instancias de sus colegas y que nunca esperaba distribuir fuera de la compañía, llevaba el título *Soy un tipo afortunado.* En el primer párrafo dice: "He sido un hombre muy afortunado desde el principio de mi vida: padres maravillosos, buenos genes, buena suerte en el amor, suerte en los negocios y afortunado cuando un condiscípulo de Yale hizo cambiar las órdenes que tenía y me hizo ir a Washington en 1941 en lugar de dirigirme a un barco que se hundió con toda la tripulación en el Atlántico Norte; suerte de haber servido en la Marina y suerte de estar vivo a los 85 años".

Al principio nos desconcertó esta insistencia en la buena suerte, pues no habíamos encontrado evidencia alguna de que las compañías sobresalientes tuvieran mejor ni peor suerte que las de comparación. Luego empezamos a ver en los ejecutivos de comparación un patrón contrario: estos ejecutivos atribuían a *mala suerte* su situación y con frecuencia se quejaban de las dificultades del ambiente que habían encontrado.

Comparemos a Bethlehem Steel con Nucor. Ambas operaban en la misma industria del acero y producían artículos difíciles de diferenciar. Ambas se veían ante el reto competitivo de acero barato importado; pero los ejecutivos de una y otra tenían puntos de vista completamente distintos sobre

ese ambiente común. El director ejecutivo de Bethlehem Steel resumió los problemas de la compañía en 1983 achacándolos a las importaciones: "Nuestros problemas número 1, 2 y 3 son las importaciones". En cambio Ken Iverson y sus colegas en Nucor veían ese mismo reto como una *bendición*: ¡Qué suerte tenemos! El acero es pesado y ellos tienen que transportarlo a través del Atlántico, lo cual nos da a nosotros una gran ventaja. Iverson pensaba que los problemas de la industria siderúrgica americana no estaban en la importación sino en la administración. Hasta habló públicamente contra la idea de que el gobierno tomara medidas proteccionistas contra el acero importado y dijo ante una reunión de sorprendidos colegas ejecutivos que el verdadero problema de la industria siderúrgica americana consistía en que la administración no había sabido ponerse a la altura de las innovaciones.

El énfasis en la suerte resultó ser parte de un patrón que llamamos *la ventana y el espejo.*

Los líderes de nivel 5 miran por la ventana en busca de factores fuera de sí mismos para asignarles el mérito cuando las cosas van bien. Y si no encuentran unas personas o un suceso a quienes atribuírselo, se lo atribuyen a la buena suerte. Al mismo tiempo, si van mal miran en el espejo para atribuirse la responsabilidad, sin echarle la culpa a la mala suerte.

RESUMEN: DOS ASPECTOS DEL LÍDER DE NIVEL 5

Voluntad profesional	**Humildad personal**
Produce resultados espléndidos, lo cual es claro catalizador en la transición de buena a sobresaliente.	Muestra gran modestia, rechaza la adulación pública, nunca se jacta.
Muestra una resolución terminante de hacer lo que sea necesario por lograr los mejores resultados a largo plazo.	Actúa fríamente y confía, para motivar, en normas que inspiren, no en el carisma.
Fija la norma de crear una gran compañía duradera y no acepta nada menos.	Canaliza la ambición hacia la compañía, no hacia sí mismo; escoge sucesor para lograr aun mayor éxito en la siguiente generación.
Mira al espejo, no afuera, para asignar la responsabilidad por malos resultados, sin echar la culpa a otros, ni a factores externos ni a la mala suerte.	Mira por la ventana, no al espejo, para asignar el mérito por el éxito de la compañía a otros, a factores externos y a la buena suerte.

Los líderes de comparación hacen todo lo contrario. Miran por la ventana buscando alguien o algo fuera de sí mismos a quien culpar por los malos resultados, pero miran

en el espejo para atribuirse a sí mismos el mérito cuando todo marcha bien. Lo extraño es que ni la ventana ni el espejo reflejan una realidad objetiva. Los que están fuera de la ventana señalan hacia dentro, directamente al líder de nivel 5 y dicen: "Él fue la clave. Sin su guía y liderazgo no habríamos llegado a ser una gran compañía". Y el líder de nivel 5 señala fuera de la ventana y dice: "Miren a las espléndidas personas y la buena fortuna que hicieron esto posible; yo he sido afortunado". Ambos tienen razón, desde luego; pero los líderes de nivel 5 no lo confiesan.

CULTIVAR LIDERAZGO DE NIVEL 5

Hace poco compartí los resultados de nuestra investigación sobre el liderazgo de nivel 5 con un grupo de altos ejecutivos. Una dama que hacía poco había sido nombrada directora ejecutiva de su compañía pidió la palabra y dijo: "Estoy de acuerdo con lo que usted ha dicho sobre los líderes de las compañías sobresalientes; pero tengo mis dudas porque cuando miro al espejo sé que yo no soy de nivel 5, por lo menos todavía. La razón de que me nombraran para este cargo fue en parte mi ego y energía. ¿Me va usted a decir que por no ser de nivel 5 no puedo hacer de ésta una gran compañía?"

"Yo no sé si será indispensable ser un líder de nivel 5 para hacer una gran compañía — le contesté —. Me limito a señalar los hechos: de 1 435 compañías que figuraron en nuestra lista inicial de candidatas a las 500 de *Fortune*, sólo

11 cumplían los rígidos requisitos de nuestro estudio. La totalidad de las 11 tenía liderazgo de nivel 5 en la época decisiva de la transición".

Mi interlocutora reflexionó un momento. Era evidente que todos querían que hiciera *la pregunta clave,* y al fin la hizo: "¿Es posible aprender a ser de nivel 5?"

Mi hipótesis es que hay dos categorías de personas: las que tienen la semilla para llegar a ese nivel y las que no la tienen. Estos últimos son individuos que jamás en la vida podrán supeditar sus necesidades egoístas a la ambición de crear algo más grande y más duradero. Para tales individuos lo más importante del trabajo será siempre lo que puedan sacar personalmente: fama, fortuna, adulación, poder... lo que sea, no lo que puedan crear o contribuir.

> La ironía está en que esa ambición personal que lleva al individuo a posiciones de poder está reñida con la humildad que requiere el liderazgo de nivel 5. Si esa ironía se combina con el hecho de que las juntas directivas con mucha frecuencia proceden con la falsa idea de que necesitan un extraordinario líder egocéntrico para que haga grande su organización, se verá inmediatamente por qué en la cumbre de nuestras compañías rara vez aparece un líder de nivel 5.

La otra categoría de individuos (y sospecho que éste es el grupo más numeroso) la componen los que sí llevan en sí el potencial de evolucionar hasta el nivel 5, tal vez escondido o

ignorado pero muy real; y empiezan a desarrollarse si se dan las circunstancias adecuadas: reflexión, conciencia de desarrollo personal, un mentor, un gran maestro, una experiencia significativa en la vida, padres amantes, tener un líder de nivel 5 u otros muchos factores.

Estudiando los datos vemos que algunos de los líderes que estudiamos tuvieron una experiencia significativa en la vida que pudo haber originado o fortalecido su maduración. Darwin Smith floreció del todo después de un episodio de cáncer; Joe Cullman fue profundamente afectado por su experiencia en la Segunda Guerra Mundial, sobre todo el cambio de órdenes a última hora que le evitó embarcarse en un navío que iba a naufragar y en el cual seguramente habría perecido. Un profundo sentido religioso también puede fomentar el desarrollo de características de nivel 5. Colman Mockler se convirtió al cristianismo evangélico cuando hacía su posgrado en administración de negocios en Harvard; y posteriormente, según el libro *Cutting Edge,* dirigió a un grupo de ejecutivos de Boston que se reunían con frecuencia en desayunos de trabajo para discutir el papel de los valores religiosos en la vida de las corporaciones. Otros líderes de nuestro estudio, en cambio, no mostraban ningún obvio hecho catalítico; hacían su vida normal y sin saber por qué terminaron al tope de la jerarquía de nivel 5.

Yo creo, aun cuando no lo puedo probar, que el potencial de llegar al nivel 5 está muy difundido en nuestra sociedad. *A mi modo de ver, el problema no es falta de individuos*

que lo posean, pues están en todas partes a nuestro alrededor, sino identificarlos. ¿Y eso qué es? Buscar situaciones en las cuales existen extraordinarios resultados pero nadie se adelanta a reclamar su paternidad. Se encontrará probablemente que un líder potencial de nivel 5 ha andado en ello.

Me encantaría poder ofrecer una lista de pasos concretos para llegar al nivel 5, pero no tenemos datos sólidos de investigación que den base para hacer una lista verosímil. Nuestro estudio nos mostró el nivel 5 como un componente clave del interior de la caja negra de lo que se necesita para llevar a una compañía de buena a grande. Pero dentro de la caja negra hay otra caja negra, a saber, el desarrollo interior de la *persona* hacia el nivel 5. Podríamos conjeturar qué contiene esa segunda caja negra, pero no pasaría de ser una conjetura. En suma, el nivel 5 es una idea satisfactoria, poderosa y quizá indispensable para producir la mejor transición de lo bueno a lo sobresaliente. Una "Lista de 10 pasos hacia el nivel 5" trivializaría el concepto.

Mi mejor consejo, con base en la investigación, es practicar las otras disciplinas de lo bueno a lo sobresaliente que descubrimos. Encontramos una relación simbiótica entre el nivel 5 y otros resultados. Por una parte, las características del nivel 5 capacitan para implementar los otros resultados; por otra parte, practicar los otros resultados ayuda a llegar al nivel 5. Téngase en cuenta que este capítulo trata de cómo son los de nivel 5 y que los capítulos restantes describen qué es lo que hacen. Dirigir con las otras disciplinas le puede

ayudar a marchar por el buen camino; no hay ninguna garantía de que eso lo convierta en un líder de nivel 5 a carta cabal, pero sí le da un punto de partida tangible.

No podemos decir a ciencia cierta qué porcentaje de individuos llevan en sí la semilla, ni cuántos pueden hacerla germinar. Aun los que descubrimos el nivel 5 en el equipo de investigación no sabemos si nosotros mismos llegaremos al nivel 5. Y sin embargo, todos hemos sido profundamente afectados e inspirados por la idea. Darwin Smith, Colman Mockler, Alan Wurtzel y todos los demás líderes de nivel 5 que estudiamos se han convertido en modelos para nosotros, algo a lo cual vale la pena aspirar. Sea que lleguemos o no al nivel 5, el esfuerzo vale la pena pues, como todas las verdades básicas sobre lo que mejor conviene al hombre, cuando alcanzamos a vislumbrar la verdad sabemos que el esfuerzo mejorará nuestra vida y todo lo que toquemos.

LIDERAZGO DE NIVEL 5

PUNTOS CLAVES

- Toda compañía sobresaliente tuvo liderazgo de nivel 5 durante los años decisivos de la transición de buena a sobresaliente.
- El nivel 5 es el más alto de una jerarquía de 5 niveles de capacidades ejecutivas. Los líderes de nivel 5 incorporan una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional. Son ambiciosos, sí, pero para su compañía, no para sí mismos.
- Los líderes de nivel 5 escogen sucesores capaces de tener aun más éxito en la siguiente generación, mientras que los líderes egocéntricos de nivel 4 escogen sucesores que fracasan.
- Los líderes de nivel 5 muestran una notable modestia. En cambio, dos terceras partes de las compañías de comparación tenían líderes de egos gigantescos que contribuyeron a la desaparición o continua mediocridad de la compañía.
- Liderazgo de nivel 5 no es lo mismo que "líderes servidores".
- Los líderes de nivel 5 son fanáticamente impulsados, infectados con una necesidad incurable de producir resultados sostenidos. Están resueltos a hacer lo que

sea necesario con tal de hacer grande su compañía, por penosas que sean las decisiones.

- Los líderes de nivel 5 se muestran prácticos y diligentes: el caballo de trabajo más bien que el caballo de exhibición.
- Los líderes de nivel 5 miran por la ventana para atribuir los éxitos a factores que están fuera de sí mismos. En cambio, si las cosas van mal, se miran al espejo y se culpan a sí mismos asumiendo toda la responsabilidad. Los líderes de comparación hacen lo contrario: miran al espejo para atribuirse a sí mismos el mérito del éxito pero miran por la ventana para asignar la culpa de los malos resultados.
- Una de las tendencias más perjudiciales en la historia reciente ha sido la de las juntas directivas, especialmente, de escoger destacadas personalidades y pasar por alto a los líderes potenciales de nivel 5.
- Yo creo que líderes de nivel 5 existen, en potencia, en todas partes, pero hay que saberlos buscar; y que muchas personas tienen en sí el potencial de llegar a dicho nivel.

RESULTADOS INESPERADOS

- Los líderes que son grandes celebridades y vienen de fuera de la compañía se correlacionan negativamente con pasar de lo bueno a lo sobresaliente. De los 11

líderes de empresas sobresalientes, 10 provenían de las filas de la misma compañía, mientras que las compañías de comparación apelaron a líderes de fuera, seis veces más frecuentemente.

- Los líderes de nivel 5 atribuyen su éxito en gran parte a buena suerte y no a grandeza personal.
- En nuestra investigación no buscábamos líderes de nivel 5 ni nada parecido; pero lo que encontramos fue abrumador y convincente. Es un resultado empírico, no ideológico.

CAPÍTULO 3

PRIMERO QUIÉN, DESPUÉS QUÉ



"Habrá ocasiones en que no podemos esperar a alguien; o está en el autobús o se queda".

— KEN KESEY,
en *The Electric Kool-Aid Acid Test*, por Tom Wolfe

Cuando iniciamos el proyecto de investigación esperábamos encontrar que el primer paso para llevar una compañía de buena a sobresaliente sería fijar una nueva dirección y estrategia, y luego buscar individuos resueltos y que estuvieran de acuerdo con ella.

Encontramos todo lo contrario.

Los ejecutivos que iniciaron las transformaciones de buenas a sobresalientes no empezaron por resolver adónde dirigir el autobús para luego conseguir quiénes lo llevaran allá. Lo que hicieron *primero* fue llevar a bordo personas competentes (y sacar a los incompetentes del autobús), y sólo *entonces* pensaron adónde ir. Se dijeron más o menos: "Yo no sé adónde llevar este autobús; pero lo que sí sé es que si llevamos a bordo personas competentes y las ponemos en los puestos adecuados y sacamos a los incompetentes del autobús, podremos pensar entonces en algún gran lugar adonde dirigirnos".

Vimos que los líderes buenos a grandes entendían tres simples verdades: primera, que si se empieza por el quién más bien que por el qué, es más fácil adaptarse a un mundo cambiante. Si los individuos suben al autobús primordialmente por el lugar adonde éste se dirige, ¿qué pasa si después de 15 kilómetros de recorrido hay que cambiar de dirección? Se vuelve un problema. Pero si los individuos han subido al autobús atraídos por los que ya están dentro, es mucho más fácil cambiar de dirección. Segunda, si van a bordo individuo competentes, el problema de motivar a la gente desaparece. Los competentes no necesitan una dirección minuciosa ni que se les entusiasme. Ellos mismos se motivan por su impulso interior de obtener los mejores resultados, de participar en la creación de algo grande. Tercera, si se tienen personas incompetentes, no sirve de nada descubrir una dirección acertada; no tendrá uno una gran compañía. Una gran visión sin personal competente no tiene sentido.

Considérese el caso de Wells Fargo. Esta empresa inició hace 15 años una etapa de espectacular desempeño, aunque las bases del cambio datan de los comienzos de la década de los años 70 cuando el director ejecutivo Dick Cooley empezó a formar uno de los equipos de administración más capaces de la industria bancaria. Cooley previó que esta industria iba a experimentar una gran transformación, aunque no pretendía saber cómo sería ésta; de manera que en vez de proyectar una estrategia para el cambio, él y el presidente de la junta directiva Ernie Arbuckle se concentraron en "inyectar un chorro continuo de talentos" directamente en las venas de la compañía. Contrataron personas capaces donde quiera que las hallaran, muchas veces sin tener un puesto específico para ellas. "Así es como se construye el futuro, dice. Si no soy capaz de ver los cambios que vienen, ellas sí los verán y serán lo suficientemente flexibles como para manejarlos".

La previsión de Cooley resultó profética. Nadie podía prever todos los cambios que traería la desregulación bancaria, pero cuando los cambios vinieron, ningún banco estaba mejor preparado que Wells Fargo para entenderse con ellos. En una época en que su sector de la industria bancaria iba 59% a la zaga del mercado, Wells Fargo superó al mercado por 3 a 1.

Carl Reichardt, nombrado director ejecutivo en 1983, atribuía ese éxito en gran medida a las personas que trabajaban con él. Cuando hizo la lista de los miembros del equipo ejecutivo de Wells Fargo que entraron a la compañía durante la era Cooley-Reichardt, nos sorprendió comprobar que

casi todos pasaron a ser directores ejecutivos de importantes empresas: Bill Aldinger llegó a ser director ejecutivo de Household Finance; Jack Grundhofer, de US Bancorp; Frank Newman, de Bankers Trust; Richard Rosemberg, de Bank of America; Bob Joss, de Westpac Banking (uno de los bancos más grandes de Australia) y después pasó a ser decano de la Escuela de Administración de la Universidad de Stanford — en efecto, un equipo ejecutivo nada común. Arjay Miller, miembro activo de la junta directiva de Wells Fargo durante 17 años, nos dijo que ese equipo le recordaba al de "niños prodigios" que reunió la Ford Motor Company a fines de los años 40 (del cual Miller fue miembro y luego pasó a presidente). El método de Wells Fargo era sencillo: se contrata a los mejores, se les convierte en los mejores administradores de la industria, y se acepta el hecho de que algunos de ellos serán llamados a ser directores ejecutivos de otras compañías.

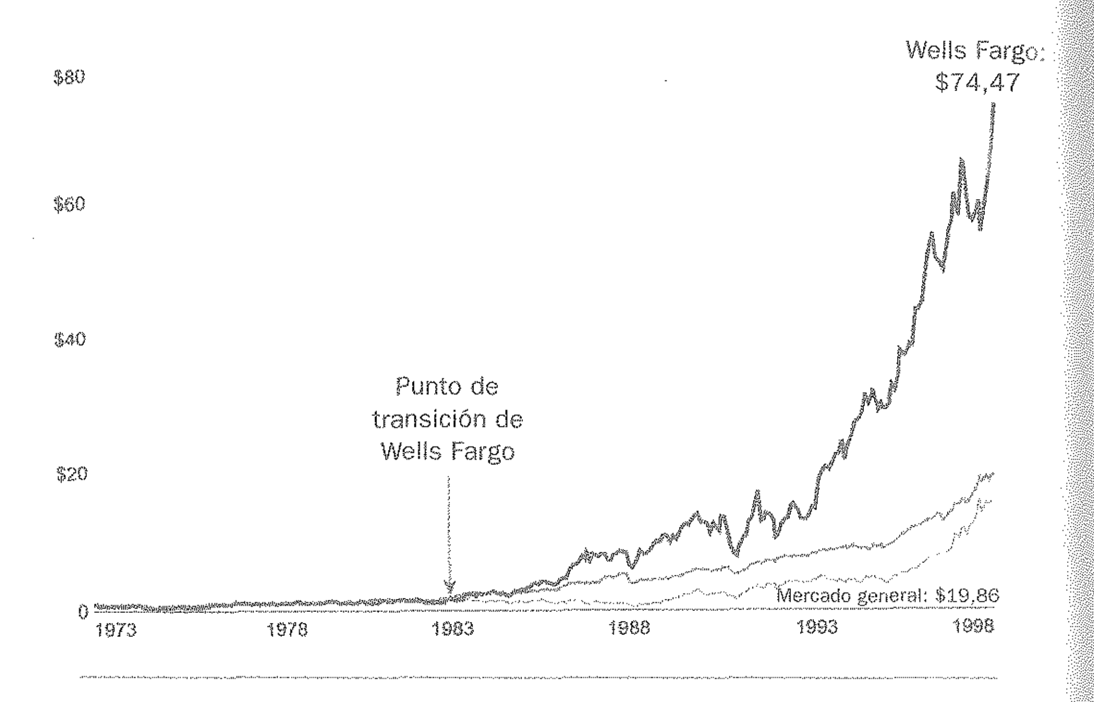
El Bank of America adoptó un sistema muy distinto, llamado, según el libro *Breaking the Bank,* el modelo de "generales débiles y tenientes fuertes". Si se ponen generales fuertes en las posiciones claves, sus émulos se ahuyentarán, mientras que si se escogen generales débiles — en ejercicio del puesto más bien que ejecutivos muy capaces — es más probable que los tenientes fuertes permanezcan en la compañía.

El modelo de generales débiles produjo un clima muy distinto en el Bank of America que el de Wells Fargo. Mientras que los líderes de Wells Fargo actuaban como un vigoro-

so equipo de socios iguales, que discutían acalorada y abiertamente en busca de las mejores soluciones, los generales débiles del Bank of America esperaban hasta recibir instrucciones de arriba. Sam Amacost, que heredó este último modelo, describía así el clima administrativo: "Salí desconsolado de mis primeras juntas administrativas. No pude oír ningún conflicto ni siquiera una opinión. Todos esperaban a ver de qué lado soplaba el viento".

Un ejecutivo retirado del Bank of America decía que los altos administradores en la década de los 70 eran "gente de plástico" que había sido entrenada para someterse mansamente a los dictados de un dominante director ejecutivo. Más adelante, después de haber perdido 1 000 millones de dólares a mediados de la década de los 80, el Bank of America contrató un grupo de generales fuertes para que efectuaran la recuperación del banco. ¿Y dónde los encontró? Justo al frente de la calle, en Wells Fargo. En efecto, contrató a tantos de estos que los empleados empezaron a decir que su banco era más bien "Wells of America". En ese momento, el Bank of America empezó a ascender otra vez pero fue muy poco y muy tarde. Entre 1973 y 1988, mientras Wells Fargo pasaba de preparación a resultados definitivos, el rendimiento acumulado de las acciones del Bank of America no se mantuvo al nivel del mercado general.

Se podría pensar: "Eso de conseguir gente competente no es más que buena administración. ¿Qué tiene eso de nuevo?" Hasta cierto punto, tenemos que convenir. No es más que buena administración. Pero lo que tanto se destaca en



las compañías que pasan de buenas a sobresalientes son dos puntos claves que las hacen muy distintas.

> Seamos claros: El punto principal de este capítulo no es sólo sobre el ensamblaje de un equipo de gente competente. Eso no es nada nuevo. El punto principal es que *primero* hay que conseguir gente competente y sacar del autobús a los incompetentes, y sólo entonces pensar adónde ir. El segundo punto clave es el rigor absoluto que se requiere en las decisiones para llevar a la compañía de buena a sobresaliente.

"Primero quién" es una idea muy sencilla de captar pero

muy difícil de practicar, y la mayoría no lo hace bien. Es fácil hablar de prestar atención a las decisiones que hay que tomar, pero ¿cuántos ejecutivos tienen la disciplina de David Maxwell, que antes de adoptar una estrategia esperó hasta tener instalada gente competente, mientras la compañía perdía 1 millón de dólares diarios y acumulaba 56 000 millones de dólares de deudas? Cuando Maxwell asumió como director ejecutivo de Fannie Mae, durante los días más negros de ésta, la junta directiva quería a todo trance saber cómo iba a revivir la compañía, pero Maxwell, a pesar de la inmensa presión para que actuara, para que hiciera algo dramático, para que tomara el timón y empezara a conducir, se concentró primero en conseguir individuos competentes para el equipo administrativo de Fannie Mae. Lo que hizo primero fue entrevistarse con los funcionarios y les dijo: "Éste va a ser un reto muy duro. Yo quiero que piensen bien en todo lo que se les va a exigir. Si creen que no les va a gustar, está bien. Nadie los va a culpar".

Maxwell no dejó la menor duda de que sólo había puestos para los mejores, que tendrían que estar resueltos a hacer un esfuerzo máximo, y que los que no se sintieran con ánimo para tanto debían bajarse del autobús, y *cuanto antes* mejor. Un ejecutivo que había desarraigado una carrera de toda la vida para pasarse a Fannie Mae abordó a Maxwell y le dijo: "Le he escuchado con mucha atención y yo no quiero hacer esto". Se despidió y volvió a su antiguo oficio. En total 14 de los 26 ejecutivos de la compañía se retiraron y fueron reemplazados por algunos de los mejores, más competentes

y más trabajadores ejecutivos del mundo de las finanzas. El mismo estándar se aplicó en las filas y los gerentes de todos los niveles aumentaron el calibre de sus equipos y ejercieron inmensa presión recíproca sobre sus colegas, produciendo al principio bastante rotación porque algunas personas no daban la medida. "En Fannie Mae no se puede fingir — decía un miembro del equipo ejecutivo —. O uno sabe su oficio o no lo sabe, y en ese caso lo mejor es que se vaya de aquí".

Wells Fargo y Fannie Mae ilustran la idea de que las cuestiones del "quién" preceden a las del "qué" — a la visión, a la estrategia, a la táctica, a la estructura de la organización, a la tecnología. Dick Cooley y David Maxwell son buenos ejemplos del clásico estilo de nivel 5 cuando dicen: "Yo no sé adónde debo llevar esta compañía pero sí sé que si empiezo con personas competentes, les hago las preguntas correctas y las comprometo en un vigoroso debate, encontraremos el camino para hacer grande esta compañía".

NO "UN GENIO CON MIL AYUDANTES"

A diferencia de las compañías sobresalientes, que reúnen un equipo ejecutivo fuerte, nos impresionó cuántas de las compañías de comparación siguen el modelo de "un genio con mil ayudantes". En ese modelo la compañía es una plataforma para los talentos de un individuo extraordinario. En estos casos el genio sobresaliente, fuerza motriz primaria del éxito de la empresa, es un gran activo... siempre que el genio permanezca en la compañía. Los genios rara vez forman un

gran equipo, por la sencilla razón de que no lo necesitan y a veces no lo desean. Si uno es un genio no necesita un equipo administrativo del calibre del de Wells Fargo, cuyos miembros son capaces de lucirse por sí solos en otra parte. Lo único que necesita es un ejército de buenos soldados que colaboren para implementar sus ideas. Sin embargo, cuando el genio se separa, los ayudantes se ven perdidos, o peor aún, tratan de remedarlo con audaces medidas visionarias (tratando de actuar como genios sin serlo) que resultan ineficaces.

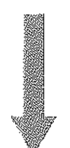
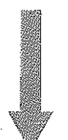
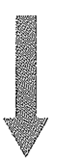
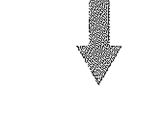
Eckerd Corporation adolecía de la desventaja de tener un líder con una capacidad fantástica para precisar "qué" se debía hacer pero no era capaz de llevar individuos capaces al equipo ejecutivo. Jack Eckerd, dotado de inmensa energía personal (hizo campaña para la gobernación de la Florida al mismo tiempo que dirigía la compañía) y de un don innato para apreciar el mercado y hacer sagaces negociaciones, empezó con dos pequeñas droguerías en Wilmington, Delaware, y creó una gran cadena de farmacias distribuidas por todo el sudeste de los Estados Unidos. Para fines de la década de los 70, los ingresos de su empresa igualaban a los de Walgreens y parecía que iba a ser la compañía más grande en esa industria. Pero Jack Eckerd se dejó llevar por su pasión por la política, se postuló para senador y entró a la administración Ford en Washington. Sin su genio conductor, la compañía de Eckerd empezó a decaer y al fin la adquirió J.C. Penney.

El contraste entre Jack Eckerd y Cork Walgreen es notable. Mientras que el primero era un genio para escoger qué droguerías comprar, el segundo era un genio para encontrar

individuos de talento para contratar. Mientras que Jack Eckerd tenía el don de saber qué droguerías se debían situar en determinados lugares, Cork Walgreen tenía el don de saber qué individuos servían para cada posición. Mientras que Eckerd falló lamentablemente en la decisión más importante que tiene que tomar un director ejecutivo — escoger un sucesor — Cork Walgreen preparó a varios candidatos muy capaces y escogió un sucesor superestrella que puede resultar aun mejor que el mismo Cork. Jack Eckerd no tenía un equipo ejecutivo sino un grupo de buenos ayudantes reunidos para asistir al genio, pero Cork Walgreen creó el mejor equipo ejecutivo de la industria. El organismo primario de guía estratégica para Eckerd Corporation estaba dentro de la cabeza de Jack Eckerd; el de Walgreens estaba en el diálogo del grupo y las percepciones compartidas del equipo ejecutivo de gran capacidad.

El modelo del "genio con mil ayudantes" prevalece sobre todo en las compañías de comparación no sostenida. Un caso clásico es el de un hombre apodado La Esfinge, Henry Singleton, que se crió en un rancho de Texas y desde niño soñaba con ser un gran hombre de negocios por el estilo de los individualistas inquebrantables. Obtuvo un doctorado en el MIT y fundó la empresa Teledyne. Este nombre viene del griego y significa fuerza aplicada a distancia, muy apropiado para el caso, pues la fuerza central que mantiene unido su vasto imperio es el mismo Henry Singleton.

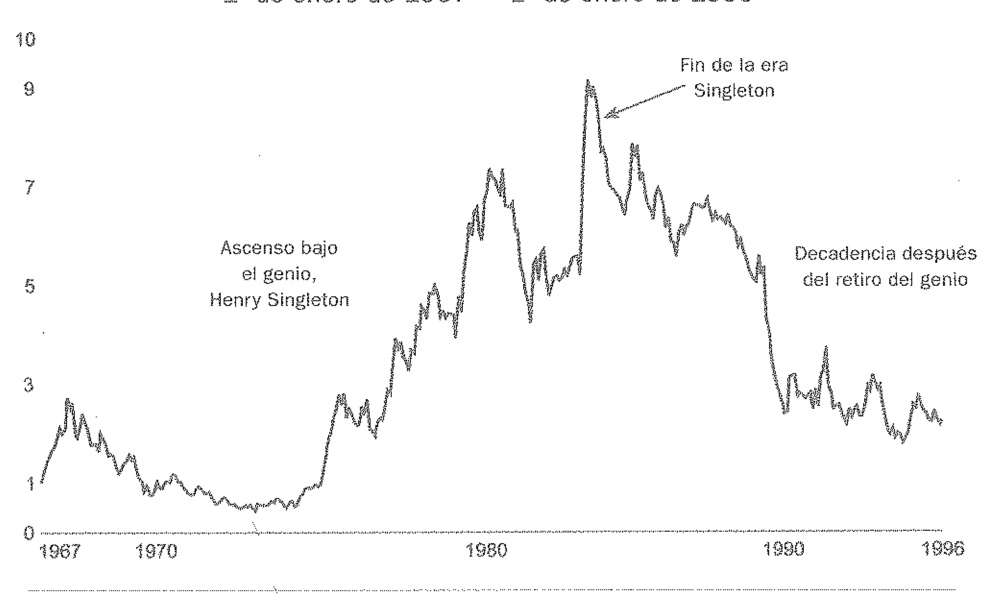
Por medio de adquisiciones y empezando con una pequeña empresa, Singleton creó una compañía que en seis

Equipo administrativo de nivel 5 o más (Compañías sobresalientes)	**Un "genio con mil ayudantes"** (Compañías de comparación)
LÍDER DE NIVEL 5	 **LÍDER DE NIVEL 4**
	
PRIMERO QUIÉN Llevar en el autobús individuos competentes. Crear un equipo ejecutivo espléndido.	**PRIMERO QUÉ** Determinar hacia dónde llevar el autobús. Preparar un itinerario para el autobús.
	
DESPUÉS QUÉ Una vez que se tienen en su lugar personas competentes, pensar en el mejor camino hacia la grandeza.	**DESPUÉS QUIÉN** Reclutar una tripulación de ayudantes muy hábiles para ejecutar el plan.

años llegó a ser incluida entre las 500 de *Fortune* en el lugar 293. En el término de diez años realizó más de 100 adquisiciones, hasta llegar a crear un vasto imperio con 130 centros de utilidades en muy diversos ramos, desde los metales exóticos hasta los seguros. Sorprende cómo funciona todo el sistema con el propio Singleton como aglutinante que conecta todas las partes en movimiento. Una vez dijo: "Defino

mi función como tener la libertad de hacer lo que me parezca mejor para la compañía en cualquier momento". En un artículo de fondo en 1978, la revista *Forbes* comentaba: "Singleton no ganará el premio de la humildad pero nadie puede dejar de admirar lo que ha realizado". Singleton siguió administrando la compañía hasta ya bien entrado en los 70 años, sin preocuparse nunca por buscar un sucesor. ¿Para qué? Toda la idea de la compañía era servir de plataforma para multiplicar los talentos de un genio notable. "Si hay una debilidad en este brillante cuadro — continuaba la revista — es ésta: más que un sistema, Teledyne es el reflejo de la singular disciplina de un hombre".

Y resultó una debilidad muy seria. Una vez que Singleton se retiró de la administración cotidiana, a mediados de la



década de los 80, el disperso imperio empezó a derrumbarse. Desde fines de 1986 hasta su fusión con Allegheny en 1995, los rendimientos acumulados de las acciones de Teledyne se quedaron 66% atrás del mercado general de valores. Singleton realizó el sueño de su infancia de llegar a ser un gran hombre de negocios, pero fracasó penosamente en la tarea de crear una gran compañía.

LO QUE CUENTA ES A QUIÉN SE PAGA, NO CÓMO

Esperábamos encontrar que un cambio del sistema de incentivos, especialmente para los ejecutivos, estaría altamente correlacionado con dar el salto de buenas a sobresalientes. Con tanta atención como se presta a esa compensación — las opciones de adquirir acciones y las enormes sumas de remuneración son ya lugares comunes — era de esperar que la cantidad y estructura de tales remuneraciones sería un factor clave en ello. Si no, ¿cómo se hace para que la gente produzca grandes resultados?

Pues nos equivocábamos de medio a medio.

> No encontramos ningún patrón sistemático que vinculara la compensación de los ejecutivos con el proceso de pasar de lo bueno a lo sobresaliente. La evidencia sencillamente no apoya la idea de que la estructura de la compensación para los ejecutivos sea una palanca clave para llevar a una compañía de buena a sobresaliente.

Pasamos semanas dando entrada a los datos y llevamos a cabo 112 análisis distintos en busca de patrones y correlaciones. Todo lo que pudimos cuantificar lo examinamos para los cinco funcionarios más altos: efectivo contra acciones, incentivos a largo plazo contra corto plazo, sueldo contra bonificación, y demás. Unas compañías se valían exclusivamente de acciones, otras no; unas hacían un uso significativo de bonificaciones como incentivos, otras no. Lo más importante es que cuando analizamos los patrones de compensación *en relación con las compañías de comparación no encontramos ninguna diferencia sistemática* en cuanto al empleo o no empleo de acciones, sueldos, bonificaciones o compensaciones a largo plazo. La única diferencia significativa que encontramos fue que los ejecutivos de las empresas sobresalientes recibían una compensación en efectivo ligeramente inferior diez años después de la transición, que sus homólogos en las compañías todavía mediocres de comparación.

No es que la remuneración de los ejecutivos no tenga importancia. Hay que ser razonables (dudo que Colman Mockler, David Maxwell o Darwin Smith hubieran querido trabajar gratis) y las compañías sobresalientes sí pensaron mucho este asunto. Pero una vez que se ha estructurado algo que sea razonable, la compensación de los ejecutivos deja de ser una variable distintiva en el paso de una organización de buena a sobresaliente.

¿Por qué es esto así? Es sólo una manifestación del principio de que lo primero es quién: no es cómo se compensa a los ejecutivos sino quiénes son los ejecutivos a quienes se

debe compensar. Si uno tiene ejecutivos competentes en el autobús, ellos harán todo lo que esté en su mano para crear una gran compañía, no por lo que en ello les vaya personalmente sino porque no pueden concebir contentarse con menos. Su código genético y moral les exige crear excelencia y eso no es una cosa que se pueda modificar con una suma de compensación. Las compañías sobresalientes entienden una simple verdad: que los individuos competentes hacen las cosas bien y producen los mejores resultados de que son capaces, cualquier que sea el sistema de incentivos.

> Sí, la compensación y los incentivos son importantes pero por muy distintas razones en las compañías sobresalientes. El propósito de un sistema de compensaciones no debe ser obtener una conducta acertada de individuos incompetentes, sino llevar al autobús individuos competentes y conservarlos allí.

No pudimos estudiar con igual rigor las compensaciones para los no ejecutivos; esos datos no están disponibles en una forma tan sistemática como para los más altos jefes. Con todo, la evidencia que se encuentra en documentos y artículos sugiere que la misma idea se aplica a todos los niveles de una organización.

Un ejemplo particularmente vívido es Nucor. Esta compañía edificó todo su sistema sobre la idea de que a un granjero se le puede enseñar a fabricar acero, pero no se puede enseñar la ética de trabajo del granjero a personas que no la

tengan innata. Así, en lugar de levantar sus fábricas en las tradicionales ciudades del acero como Pittsburgh y Gary, las ubicó en pueblos como Norfolk en Nebraska, Crawfordsville en Indiana y Plymouth en Utah, pueblos que están llenos de labradores auténticos que se acuestan temprano y se levantan con el alba para ir directamente al trabajo sin más ruido. "Tengo que ordeñar las vacas" y "Voy a arar la parcela de arriba antes de mediodía" se traducen fácilmente a "Tengo que hacer un poco de acero laminado" y "Voy a fundir 40 toneladas antes del almuerzo". Nucor despidió a los que no compartían esta ética de trabajo, generando al principio una alta rotación hasta de 50% del personal de una planta el primer año, seguida de muy baja rotación una vez estuvo en su puesto la gente competente.

Para atraer y retener a los mejores trabajadores, Nucor pagaba a los suyos mejor que cualquier otra siderúrgica del mundo. Pero su sistema de paga lo construyó en torno a un mecanismo de bonificación para el equipo. Más del 50% de la paga del obrero dependía directamente de la productividad de su grupo de 20 a 40 personas. Los miembros de esos equipos por lo general llegaban a la fábrica con media hora de anticipación para disponer la herramienta y estar listos cuando sonara la señal de empezar el trabajo. "Nosotros tenemos los obreros más trabajadores del mundo — dijo un ejecutivo de Nucor —. Contratamos a cinco, trabajan como diez y les pagamos como a ocho".

El sistema de Nucor no pretendía convertir a los perezosos en buenos trabajadores sino crear un ambiente en el cual

estos últimos pudieran prosperar; y los ociosos o se salían o los echaban del autobús. En una ocasión los mismos obreros sacaron de la fábrica a un perezoso persiguiéndolo con una varilla de hierro.

> Nucor rechazó el viejo dicho de que la gente es el mejor activo de una compañía. No toda la gente lo es; sólo los *más aptos* son su mejor activo.

Nucor ilustra un punto muy importante: para determinar quiénes son los mejores, las compañías sobresalientes conceden más peso a los atributos del carácter que a antecedentes específicos de educación, destrezas prácticas, conocimientos especializados o experiencia de trabajo. No es que los conocimientos y destrezas no tengan importancia, pero creen que estas cosas se pueden enseñar (o aprender) mientras que dimensiones como carácter, ética de trabajo, talento básico, dedicación a cumplir compromisos, y valores están mas arraigadas. Dave Nassef, de Pitney Bowes, dice:

> Yo serví en la infantería de marina, institución que tiene la fama de crear valores en la gente. Pero no es así como funcionan las cosas. El cuerpo de infantería de marina recluta gente que comparta sus valores y luego les da el entrenamiento que se requiere para realizar la misión de la organización. En Pitney Bowes nosotros pensamos de igual modo. Tenemos más individuos que quieren hacer bien las cosas que la mayoría de las compañías. No nos

> fijamos sólo en la experiencia. Queremos saber: ¿Quiénes son? ¿Por qué son así? Averiguamos quiénes son preguntándoles por qué tomaron ciertas decisiones en su vida. Las respuestas nos permiten percibir sus valores fundamentales.

Un ejecutivo de una compañía sobresaliente dijo que sus mejores decisiones de contratación a menudo recaían en individuos sin experiencia en la industria o los negocios. Una vez contrató para gerente a un hombre que había caído prisionero dos veces en la Segunda Guerra Mundial y dos veces escapó. "Pensé que un hombre capaz de hacer eso no tendría problema en los negocios".

RIGUROSOS, NO DESPIADADOS

Las compañías sobresalientes probablemente parecerán lugares duros para trabajar; y lo son. El que no tenga las cualidades necesarias no durará mucho. Pero no son culturas despiadadas; son culturas rigurosas. Y la diferencia es fundamental.

Ser despiadado significa recortar sin miramientos, sobre todo en tiempos difíciles, o despedir empleados sin ninguna consideración. Ser riguroso significa aplicar normas exigentes en todo tiempo y en todos los niveles, especialmente en la alta gerencia. Ser riguroso, no despiadado, significa que los mejores no tienen por qué preocuparse por su empleo y se pueden concentrar plenamente en su trabajo.

En 1986, Wells Fargo adquirió al Crocker Bank y proyectaba con ello recortar costos excesivos. Nada tiene eso de nuevo. Todas las fusiones de la época de la desregulación buscaban reducir los costos de una industria inflada y protegida. *Lo que* es nuevo en la consolidación Wells-Crocker es la manera como Wells integró la administración, o más exactamente, cómo ni siquiera trató de integrar en su cultura la mayor parte de la administración de Crocker.

El equipo de Wells Fargo pensó desde el principio que la gran mayoría de los gerentes de Crocker no eran idóneos para su autobús, pues hacía largo tiempo se habían empapado en las tradiciones y privilegios del banquero chapado a la antigua, hasta con su comedor de piso de mármol para los ejecutivos, chef propio y una vajilla que valía una millonada. Era un tajante contraste con la espartana cultura de Wells Fargo, donde la comida de la administración la suministraba el servicio de cocina de una residencia universitaria. Wells Fargo les hizo saber muy claramente a los gerentes de Crocker: "Señores, ésta no es una fusión de iguales; es una adquisición. Hemos comprado sus sucursales y sus clientes, pero no los hemos adquirido a ustedes". Wells Fargo prescindió de la mayoría del equipo administrativo de Crocker: 1 600 gerentes salieron en un día, incluyendo a casi todos los altos ejecutivos.

Un crítico podría decir: "Claro, los de Wells protegían lo suyo". Pero considérese este hecho: Wells Fargo también despidió a algunos de sus propios gerentes en casos en que los de Crocker se juzgaron mejor calificados. En materia de ad-

ministración, las normas de Wells Fargo eran terribles y consecuentes. Como en un equipo deportivo profesional, sólo los mejores entraban en la alineación final, cualquiera que fuera su posición o antigüedad. Un ejecutivo de la compañía lo dijo sucintamente: "La única manera de hacer justicia a los que tienen éxito es sacar del autobús a los que no lo tienen".

A primera vista parece despiadado. Pero los datos sugieren que el gerente promedio de Crocker no era del mismo calibre que el de Wells Fargo y habría fracasado de todas maneras en esa cultura. Y si a la larga no servían para el autobús, ¿para qué hacerlos sufrir mientras tanto? Un ejecutivo de Wells Fargo nos dijo: "Todos estábamos de acuerdo en que ésta era una adquisición, no una fusión, y no tiene sentido darle largas al asunto y no ser francos con la gente. Resolvimos que lo mejor era hacerlo en un día. Planeamos las cosas para decirles desde el principio: 'Lo sentimos pero no tenemos puesto para usted'; o bien: 'Sí, tenemos puesto, éste es su empleo y deje de preocuparse'. No queríamos someter nuestra cultura a una muerte lenta a causa de mil despidos".

Dejar que la gente languidezca en incertidumbre durante meses o años, robándoles precioso tiempo de su vida que podrían utilizar para pasar a hacer otra cosa, cuando de todos modos iban a fracasar, *eso* sí sería despiadado. Hacer frente a la situación y dejar que cada uno siga adelante con su vida, es *rigor.*

La adquisición de Crocker no es fácil de tragar. Nunca es agradable ver que millares de personas pierden su empleo, pero en la era de la desregulación bancaria centenares de miles

quedaron cesantes. En vista de esto, es interesante observar dos puntos. Primero, Wells Fargo hizo menos despidos que la compañía de comparación, el Bank of America. Segundo, la alta gerencia, inclusive algunos ejecutivos de Wells Fargo, sufrió más, porcentualmente, que los trabajadores de niveles inferiores. El rigor en las compañías sobresalientes se aplica primero a la cúpula, a quienes tienen las mayores responsabilidades.

Ser rigurosos en las decisiones sobre personal implica serlo primero con la *alta gerencia.* Mucho me temo al escribir este capítulo que algunos puedan aprovechar el rigor de "primero quién" como pretexto para efectuar despidos inconsultos con el ánimo de mejorar los rendimientos. Yo me erizo, porque no sólo sufrirán en el proceso muchas personas buenas y trabajadoras sino que la evidencia sugiere que esas tácticas se oponen a la producción de grandes resultados sostenidos. Las compañías sobresalientes rara vez las usan, y nunca como estrategia primaria. Aun en el caso de Wells Fargo, ésta sólo apeló a despidos *la mitad de las veces* que el Bank of America durante la transición.

> Seis de las 11 compañías que pasaron de buenas a sobresalientes registraron cero despidos desde 10 años antes de la fecha decisiva hasta fines de 1998 y otras cuatro informaron de sólo dos despidos.

En las compañías de comparación encontramos, por el contrario, cuatro veces más despidos. Algunas de ellas pade-

cen de una manía casi crónica de despedir empleados y reestructurar. Sería un trágico error suponer que de esa manera se puede iniciar el paso de una compañía de buena a sobresaliente. Esas reestructuraciones constantes y recortes inconsultos de personal no han sido nunca parte del modelo de buenas a sobresalientes.

Cómo ser rigurosos

De la investigación hemos sacado tres reglas prácticas para ser rigurosos pero no despiadados.

Regla práctica #1: Cuando se tenga duda, no contratar, seguir buscando.
Una de las leyes inmutables de la administración es la "ley de Packard" (así llamada porque la aprendimos en un proyecto de David Packard, cofundador de Hewlett-Packard). Dice más o menos así: Ninguna compañía puede aumentar sus ingresos más rápidamente que su aptitud para conseguir suficiente personal idóneo y volverse una gran compañía. Si la velocidad de aumento de los ingresos supera constantemente su aumento de personal, nunca podrá ser una gran compañía.

> Los que crean grandes compañías entienden que el último obstáculo no son los mercados, ni la tecnología ni la competencia ni los productos. Es antes que todo la capacidad de conseguir y retener suficientes individuos capaces.

El equipo de administración de Circuit City entendía por instinto la ley de Packard. Hace unos años, paseando por los alrededores de Santa Bárbara al día siguiente de Navidad, observé algo distinto en la tienda de Circuit City. Otros comercios tenían letreros y pancartas para atraer a los clientes: "Siempre los mejores precios", o "Grandes gangas después de las fiestas", o "La mejor selección después de Navidad". Circuit City sólo tenía uno que decía: "Siempre buscamos grandes personas".

El letrero me recuerda una entrevista con Walter Bruckart, vicepresidente de Circuit City durante los años del salto de buena a sobresaliente. Cando le pedí que enumerara los cinco factores claves de la transición me dijo: "Primero las personas, segundo las personas, tercero las personas, cuarto las personas y quinto las personas. Nuestra transición se puede atribuir en gran parte a nuestra disciplina para escoger bien el personal". Bruckart recordó en seguida una conversación con el director ejecutivo, Alan Wurtzel, durante la racha de crecimiento de Circuit City: "Alan, ya estoy agotado tratando de encontrar la persona exacta para llenar este puesto o aquél. ¿En qué punto puedo transigir?" y Wurtzel le contestó sin vacilar: "No transija. Debemos encontrar alguna otra manera de bandearnos mientras damos con las personas idóneas".

Uno de los principales contrastes entre Alan Wurtzel en Circuit City y Sidney Cooper en Silo es que en los primeros años Wurtzel dedicaba la mayor parte de su tiempo a subir al autobús gente competente, mientras que Cooper dedicaba

80% de su tiempo a buscar las mejores tiendas para comprarlas. La meta principal de Wurtzel era reunir el mejor y más profesional equipo administrativo en la industria, mientras que la de Cooper no era sino crecer lo más rápidamente posible. Circuit City daba enorme importancia a conseguir a los mejores para todos los niveles, desde los empleados que hacían las entregas a domicilio hasta los vicepresidentes. Silo se ganó fama de no poder hacer bien las cosas sencillas, como entregar mercancía a domicilio, sin dañar los productos. Dan Rexinger, de Circuit City, afirma: "Tenemos los mejores conductores que hay en la industria para la entrega a domicilio. Les decimos: 'Ustedes son el último contacto que tiene Circuit City con el cliente. Les vamos a suministrar uniformes. Requerimos que se afeiten, que no tengan mal olor. Serán profesionales'. El cambio en la manera de tratar con los clientes al efectuar una entrega fue absolutamente increíble. La gente nos escribía para darnos las gracias por la cortesía de los conductores".

A los cinco años de la administración de Wurtzel, Circuit City y Silo tenían esencialmente la misma estrategia (las mismas respuestas a las cuestiones de "qué"), pero Circuit City subió como un cohete y superó al mercado general de valores por 18,5 contra 1 en 15 años después de la transición, mientras que Silo seguía dando traspiés, hasta que al fin fue adquirida por una compañía extranjera. La misma estrategia, diferentes personas, resultados distintos.

Regla práctica #2: Cuando se necesite hacer un cambio de personas, actuar.

Cuando sienta que tiene que manejar a una persona muy estrechamente, es porque ha cometido un error al contratar. Los mejores no necesitan que se les maneje. Guiarlos, enseñarles, conducirlos — eso sí. Pero no manejarlos estrechamente. Todos hemos experimentado u observado una situación en la que tenemos en el autobús un individuo incapaz, y lo sabemos. Sin embargo esperamos, demoramos, ensayamos alternativas, le damos una tercera y una cuarta oportunidad con la esperanza de que mejore, invertimos tiempo tratando de manejar bien a ese individuo, creamos pequeños sistemas para compensar sus fallas, pero la situación no mejora. Al regresar al hogar perdemos energías pensando en él o hablando de él a nuestra esposa. Peor aún, el tiempo y la energía que perdemos con ese solo individuo reduce la energía que debemos dedicar a desarrollar y trabajar con los capaces. Seguimos así vacilando hasta que el individuo resuelve marcharse (con gran sentido de alivio por nuestra parte) o decidimos actuar al fin. Mientras tanto, todos los mejores se preguntan: ¿Por qué tardó tanto?

Dejar que permanezcan en la empresa los incapaces es injusto para los capaces, que inevitablemente se ven obligados a compensar las fallas de aquéllos. Lo peor es que puede ahuyentar a los buenos trabajadores. Éstos son intrínsecamente motivados por el rendimiento y cuando ven sus esfuerzos impedidos por esa carga extra se desaniman.

Esperar demasiado para actuar es igualmente injusto para los que de todas maneras tienen que salirse del autobús. Se les está robando una parte de su vida, tiempo que podrían dedicar a buscar una posición más de acuerdo con sus capacidades y donde puedan prosperar. En efecto, si vamos a ser francos, la verdadera razón de darle largas al asunto muchas veces tiene menos que ver con consideración por ellos que con nuestra propia conveniencia. Están haciendo un trabajo pasable y reemplazarlos va a ser un problema, así que tratamos de evitarlo. O nos parece que toda la cuestión es preocupante y desagradable, así que para ahorrarnos molestias esperamos, y esperamos, y esperamos. Mientras tanto todos los buenos trabajadores siguen preguntándose: ¿Cuánto tiempo va a durar esto? ¿Cuándo van a ponerle remedio?

Con los datos de *Moody's Company Information Reports* pudimos examinar el patrón de rotación en los niveles de la alta gerencia. No encontramos ninguna diferencia entre las compañías sobresalientes y las de comparación en cuanto a la cantidad de rotación, pero sí en el respectivo patrón.

> Las compañías sobresalientes mostraban un patrón bipolar en la cumbre: los individuos o permanecían largo tiempo en el autobús o se retiraban en seguida. En otras palabras, las compañías sobresalientes no rotaban más, rotaban mejor.

Los líderes de estas empresas no apelaban al expediente de ensayar a muchos a ver quiénes servían, sino que se toma-

ban el tiempo necesario para seleccionar desde el principio a los mejores. Si acertamos, pensaban, haremos todo lo posible por retenerlos durante largo tiempo. Si nos equivocamos, afrontamos el hecho para poder seguir adelante con nuestro trabajo y dejar que ellos sigan adelante con su vida.

Pero no juzgaban apresuradamente. Muchas veces hacían grandes esfuerzos para asegurarse de que determinada persona no era apta para el puesto, antes de decidir que debía bajarse del autobús. Cuando Colman Mockler fue nombrado director ejecutivo de Gillette, no se dedicó locamente a echar gente por la ventana del autobús en movimiento sino que los dos primeros años dedicó hasta el 55% de su tiempo a barajar el equipo ejecutivo, cambiando de puesto a 38 de los 50 funcionarios más altos. Decía: "Todo minuto que se dedique a poner la persona apropiada en el puesto apropiado vale semanas de tiempo más tarde". Alan Wurtzel, de Circuit City, después de leer un borrador de este capítulo, nos mandó una carta en la cual comentaba:

> Lo que dice sobre llevar al autobús gente competente da en el clavo. Eso tiene un corolario importante. Yo pasé mucho tiempo pensando y hablando sobre quiénes deben ocupar puesto en el autobús. Yo lo llamo "meter clavijas cuadradas en huecos cuadrados y clavijas redondas en huecos redondos". En lugar de echar a la calle individuos honrados y capaces que no estaban dando buen rendimiento, es importante pasarlos una, dos o hasta tres veces a otros puestos donde puedan desempeñarse mejor.

> Es posible que se necesite algún tiempo para asegurarse de si una persona simplemente está en un puesto que no le conviene o si debe salirse del autobús. Pero cuando los líderes de las empresas sobresalientes se convencen de que hay que hacer un cambio de personas, proceden a hacerlo.

¿Pero cómo se sabe cuándo es el momento de actuar? Dos preguntas pueden ayudar. Primera, si la decisión es de contratar, ¿contrataría a esa persona otra vez? Segunda, la persona lo busca y le dice que se va a retirar para aprovechar una oportunidad muy interesante que se le ha presentado; ¿lo sentiría de veras o secretamente sentiría alivio?

Regla práctica #3: Dedicar a los mejores a las grandes oportunidades, no a los grandes problemas.

A comienzos de la década de los años 60, R. J. Reynolds y Philip Morris derivaban la mayor parte de sus ingresos del mercado nacional. La actitud en R. J. Reynolds sobre el comercio internacional era: "Si por allá hay alguien que quiera un Camel, que nos llame". Joe Cullman, de Philip Morris, tenía otra idea. Identificó los mercados del exterior como la mejor oportunidad de crecimiento a largo plazo, a pesar de que la compañía obtenía menos del 1% de sus ingresos del extranjero.

Cullman se preguntaba cuál sería la mejor estrategia para desarrollar el comercio internacional y llegó a una conclusión: que no era una cuestión de qué sino de quién. Sacó del

negocio nacional a su mejor ejecutivo, George Weissman, y lo pasó al internacional, que a la sazón era poco más que nada: un departamento diminuto, una pequeña inversión en Venezuela, otra en Australia y una minúscula operación en el Canadá. "Cuando lo pasaron al área internacional, todos nos preguntábamos qué falta habría cometido George", decía un gracioso colega de Weissman. Y el mismo Weissman dijo: "Yo no sabía si me habían echado a un lado, o escaleras abajo o a la calle por la ventana. Había venido manejando 99% de la compañía y ahora sólo manejaría 1% o menos".

Y sin embargo, como observaba la revista *Forbes* veinte años después, la decisión de Cullman de pasar a Weissman a la parte más pequeña de la compañía fue un golpe de genio. Cortés y refinado, Weissman era el hombre preciso para desarrollar los mercados de Europa, e hizo del departamento internacional la parte más grande y la de más rápido crecimiento de la empresa. En efecto, bajo su administración el Marlboro llegó a ser el cigarrillo de mayor venta en el mundo, tres años antes de que fuera número uno en los Estados Unidos.

El caso de R. J. Reynolds y Philip Morris ilustra un patrón común. Las compañías sobresalientes tienen el hábito de encargar a sus mejores ejecutivos de sus mejores oportunidades, no de los mayores problemas; en tanto que las compañías de comparación tienden a hacer todo lo contrario, sin tener en cuenta que resolver los problemas sólo puede hacer a la compañía buena, mientras que aprovechar las oportunidades es la única manera de hacerla grande.

Esta disciplina tiene un corolario importante: cuando uno resuelve vender sus problemas, no vende con ellos a su mejor gente. Éste es uno de los pequeños secretos del cambio. Si se crea un ambiente en el cual los mejores siempre tienen puesto en el autobús, ellos tienen mayor probabilidad de aprobar cambios de dirección.

Por ejemplo, cuando Kimberly-Clark vendió los molinos, Darwin Smith dejó en claro que la compañía se retiraba de la fabricación de papel pero conservaría a su mejor gente. "Muchos de nuestros empleados habían ascendido en el negocio del papel, y luego, súbitamente, las joyas de la corona se vendían y ellos se preguntaban: '¿Qué va ser de mí?' —explicaba Dick Auchter —. Y Darwin les decía: 'Necesitamos todos los gerentes de talento que podamos conseguir. Y los conservamos'". A pesar de que no tenían experiencia con los consumidores, o tenían muy poca, Smith pasó a todos los mejores al negocios de bienes de consumo.

Entrevistamos a Dick Appert, alto ejecutivo que hizo casi toda su carrera en fabricación de papel en Kimberly-Clark, división que se vendió para obtener fondos para pasar a bienes de consumo. Habló con orgullo y entusiasmo de la transformación de la compañía, cómo tuvo el valor de vender los molinos de papel, cómo tuvo la previsión de salirse de ese negocio y cómo se enfrentó a Procter & Gamble. "Nunca me opuse a la decisión de acabar con la división papelera de la empresa, nos dijo. Vendimos las fábricas y yo estuve perfectamente de acuerdo en ello". Pensemos en esto un mo-

mento. Las personas idóneas quieren tomar parte en crear algo grande y Dick Appert vio que Kimberly-Clark podía hacerse grande vendiendo la parte de la compañía en la cual él había pasado la mayor parte de su vida de trabajo.

Los casos de Philip Morris y Kimberly-Clark ilustran un punto final acerca de los individuos idóneos. Observamos una atmósfera de nivel 5 en todas las compañías buenas a grandes, sobre todo en los años de la transición. No es que todos los ejecutivos se volvieran de nivel 5 como Darwin Smith o Colman Mockler, pero todos convirtieron su ambición personal en ambición para la compañía. Esto sugiere que tenían el potencial de nivel 5, o por lo menos que eran capaces de operar en forma compatible con dicho nivel.

Se podría preguntar: ¿Qué diferencia hay entre un miembro de equipo ejecutivo de nivel 5 y ser un buen soldado? El ejecutivo de nivel 5 no se somete ciegamente a la autoridad y es por sí mismo un líder fuerte y de tal manera motivado y dotado con talento, que convierte su campo de actividad en uno de los mejores del mundo. Pero cada miembro tiene que tener también la capacidad de dirigir esa fortaleza a hacer lo que sea necesario para hacer grande la compañía.

En efecto, uno de los elementos cruciales de llevar una compañía de buena a sobresaliente es un poco paradójico. Por una parte, se necesitan ejecutivos que discutan, a veces con ardor, en busca de las mejores soluciones; pero al mismo tiempo capaces de unirse para sostener una decisión, sin hacer caso de mezquinos intereses.

En un artículo sobre Philip Morris en la era de Cullman se decía: "Estos individuos todo lo discutían y parecía que se iban a matar e involucraban a todos los talentosos, de alto y bajo nivel. Pero cuando había que tomar una decisión, se tomaba. Esto hizo a Philip Morris". "Por mucho que arguyeran", dijo un ejecutivo de la empresa, "siempre buscaban la mejor solución. Al final todos apoyaban la decisión. Todos los debates eran para el bien común de la compañía, no en favor de intereses personales".

PRIMERO QUIÉN, GRANDES COMPAÑÍAS Y UNA GRAN VIDA

Cuando expongo en mis clases lo que hemos encontrado, nunca falta quien traiga a colación el problema del costo personal al hacer la transición de buenas a sobresalientes. En otras palabras, ¿es posible crear una gran compañía y al mismo tiempo tener una gran vida?

El secreto está en este capítulo.

Yo tuve la oportunidad de pasar unos días con un ejecutivo de Gillette y su esposa en una conferencia en Hong Kong. En el curso de nuestras conversaciones les pregunté si les parecía que Colman Mockler, director ejecutivo de Gillette y principal autor del paso de ésta de buena a sobresaliente, había llevado una gran vida. La vida de Colman, me dijeron, se desenvolvía en torno a tres grandes amores: su familia, Harvard y Gillette. Aun en los días más negros y difíciles de las crisis de las adquisiciones de los años 80, y a pesar de la

globalización de los negocios de la compañía, Mockler conservó un admirable equilibro en su vida. No redujo el tiempo que dedicaba a la familia y rara vez trabajaba por las noches o los fines de semana. Siguió observando sus prácticas religiosas, lo mismo que su participación activa en la junta de gobierno de Harvard College.

Cuando le pregunté cómo realizaba Mockler todo eso, el ejecutivo me contestó: "En realidad, para él no era nada difícil. Era tan hábil para rodearse de las personas más aptas y colocarlas en los puestos precisos, que no necesitaba estar él mismo en todas partes en todo momento. Ése era su secreto". Me dijo en seguida que con tanta frecuencia encontraba a Mockler en una ferretería como en su oficina. "Le encantaba entretenerse trabajando en su casa, arreglando los aparatos dañados. Siempre encontraba algo en qué distraerse". La esposa del ejecutivo agregó: "Cuando murió Colman y todos fuimos al entierro me di cuenta de cuánto lo queríamos. Era un hombre que pasó toda su vida con gente que lo amaba, que amaba lo que esa gente estaba haciendo — en el trabajo, en el hogar, en sus obras de caridad, en todas partes".

Esa afirmación fue como una campanada para mí, pues había algo en los equipos ejecutivos de empresas sobresalientes que yo no acertaba a describir pero que claramente los distinguía. Al final de mi entrevista con George Weissman de Philip Morris, le comenté: "Cuando usted habla de su trabajo en la compañía es como si hablara de un gran amor". Se rió y dijo: "Así es. Fuera de mi matrimonio, ése fue el gran

amor de mi vida. No creo que muchas personas lo entiendan, pero sospecho que mis colegas sí". Tanto él como muchos de sus colegas ejecutivos conservaron oficinas en Philip Morris hasta mucho tiempo después de su jubilación. Un pasillo del edificio se conocía como el de "los magos de ayer". Es el pasillo adonde siguen acudiendo a sus oficinas Weissman, Cullman, Maxwell y otros que gozan con su mutua compañía. Dick Appert me dijo en la entrevista: "En mis 41 años en Kimberly-Clark nadie me dijo nunca una palabra desobligante. Bendigo el día en que me contrataron porque he vivido con personas maravillosas, personas buenas que se respetaban y se admiraban mutuamente".

Los miembros de equipos de compañías sobresalientes tienden a hacerse amigos de por vida. Muchos conservan estrechas relaciones años o aun décadas después de haber trabajado juntos. Era impresionante oirlos hablar de la era de transición, pues por duros que hubieran sido los días o difíciles las tareas, se habían divertido. Gozaban de su mutua compañía y en las juntas. Varios de estos ejecutivos caracterizaron sus años en los equipos de las empresas como la época culminante de su vida. Su experiencia iba más allá del mutuo respeto que ciertamente se profesaban, y era de durable camaradería.

La adhesión a la idea de "primero quién" puede ser el vínculo más estrecho entre una gran compañía y una gran vida, pues por más cosas que realicemos, si no pasamos la mayor parte del tiempo con personas a quienes amamos y respetamos, no es posible que tengamos una gran vida. Pero

si ese tiempo lo pasamos con personas a quienes amamos y respetamos, que queremos tener en el autobús y que jamás nos causarán una decepción, casi con seguridad tendremos una gran vida, adonde quiera se dirija el autobús. Era claro que las personas de las compañías sobresalientes a quienes entrevistamos amaban lo que hacían, en gran parte porque amaban a las personas con quienes lo hacían.

PRIMERO QUIÉN, DESPUÉS QUÉ

PUNTOS CLAVES

- Los líderes de las empresas sobresalientes iniciaron la transformación llevando primero al autobús a personas idóneas (y sacando del autobús a los ineptos), y después pensaron adónde debían dirigirse.
- El punto clave de este capítulo no es simplemente llevar al equipo personas idóneas. El punto clave es que la cuestión de "quién" precede a las decisiones de "qué" — a la visión, la estrategia, la estructura, la táctica. Primero quién, después qué — como una disciplina rigurosa, aplicada continuamente.
- Las compañías de comparación seguían con frecuencia el modelo del "genio con mil ayudantes", un líder genio que fija una visión y consigue individuos muy capaces como "ayudantes" para ejecutarla. Ese modelo fracasa cuando el genio se retira.
- Los líderes de las compañías sobresalientes son rigurosos, no despiadados, en sus decisiones sobre personal. No se valían de despidos ni de reestructuraciones como estrategia primaria para mejorar el rendimiento. Las compañías de comparación apelaban a despidos mucho más frecuentemente.
- Descubrimos tres reglas prácticas para ser rigurosos en las decisiones sobre personal:

1. Cuando haya duda, no contratar; seguir buscando. (Corolario: la mayor restricción al crecimiento es no poder atraer suficientes personas idóneas.)
2. Cuando se necesita hacer un cambio de personal, actuar. (Corolario: Primero asegurarse de que no es que se haya colocado a un individuo en un puesto que no es para él.)
3. Dedicar a los mejores a las grandes oportunidades, no a los grandes problemas. (Corolario: Si se venden los problemas, no vender con ellos a su mejor gente.)

- Los equipos administrativos de las empresas sobresalientes se componen de personas que discuten con ardor en busca de las mejores soluciones pero se unen para sostener las decisiones, sin hacer caso de intereses mezquinos.

RESULTADOS INESPERADOS

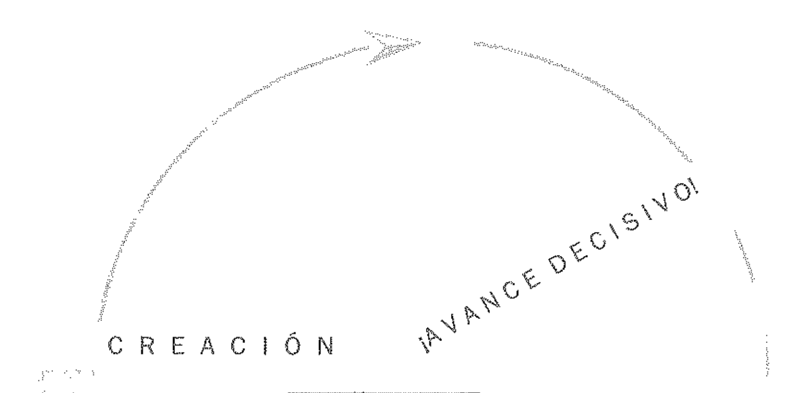
- No encontramos ningún patrón sistemático que vinculara la compensación de los ejecutivos con la transición de empresas buenas a empresas sobresalientes. El propósito de la compensación no es "motivar" a los ineptos para que lo hagan mejor sino conseguir y conservar personas capaces.
- El viejo dicho de que las personas son su mejor activo

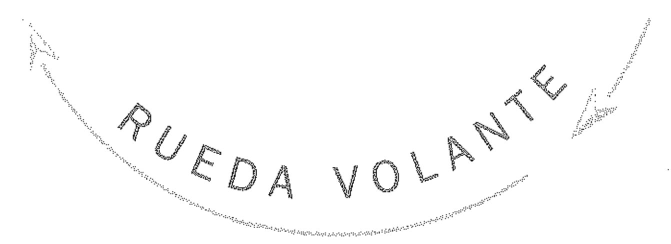
está equivocado. No todas las personas son su mejor activo; sólo lo son las más aptas.

* Si una persona es o no idónea tiene más que ver con sus dotes de carácter y sus capacidades innatas que con conocimientos específicos, antecedentes o destrezas.

CAPÍTULO 4

AFRONTAR LOS HECHOS DESNUDOS
(Y no perder la fe)





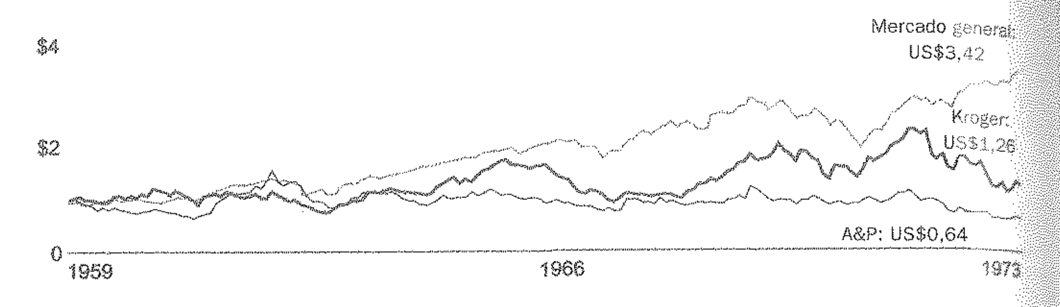
"No hay peor error en el liderazgo público que infundir falsas esperanzas que pronto se disiparán".

— Winston S. Churchill,
The Hinge of Fate

A principios de la década de los años 50, la Great Atlantic & Pacific Tea Company, comúnmente conocida como A&P, era la organización minorista más grande del mundo y una de las mayores de los Estados Unidos, sólo superada por General Motors en ventas anuales. Kroger, en cambio, era

KROGER, A&P Y EL MERCADO

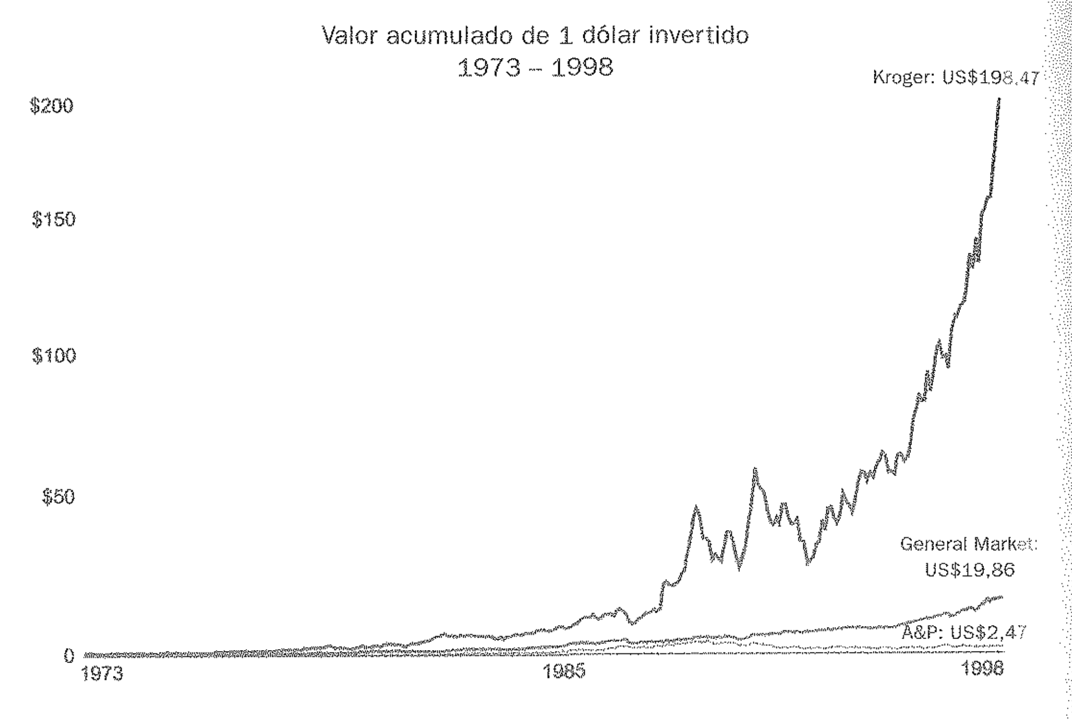
Valor acumulado de 1 dólar invertido
1959 – 1973



Notas:
1. El punto de transición de Kroger ocurrió en 1973.
2. Se muestra el valor de 1 dólar invertido el 1º de enero de 1959.
3. Rendimiento acumulado, dividendos reinvertidos, a 10 de enero de 1973.

KROGER, A&P Y EL MERCADO

Valor acumulado de 1 dólar invertido
1973 – 1998



Notas:
1. El punto de transición de Kroger ocurrió en 1973.
2. Se muestra el valor de 1 dólar invertido el 1º de enero de 1973.
3. Rendimiento acumulado, dividendos reinvertidos, a 1º de enero de 1998.

una cadena nada espectacular de tiendas de víveres, menos de la mitad del tamaño de A&P, con rendimientos que apenas se mantenían al nivel del mercado general.

Luego, en los años 60, A&P empezó a fallar mientras que Kroger sentaba los cimientos para pasar a ser una gran compañía. Entre 1959 y 1973 ambas iban a la zaga del mercado, aunque Kroger un poquito adelante de A&P. De ahí en adelante las dos siguieron caminos totalmente distintos y en el curso de los 25 años siguientes Kroger generó rendimientos acumulados *diez veces* superiores a los del mercado y más de *80* veces mejores que los de A&P.

¿Cómo ocurrió tan dramática inversión de la situación? ¿Cómo pudo una compañía tan sobresaliente como A&P decaer tanto?

A&P tuvo un modelo perfecto para la primera mitad del siglo XX cuando dos guerras mundiales y una depresión impusieron frugalidad al pueblo norteamericano: alimentos abundantes y baratos vendidos en tiendas utilitarias. Pero en la segunda mitad del siglo, más rica que la anterior, el público cambió y pidió tiendas más agradables y más grandes, y más qué escoger en ellas. Quería pan recién sacado del horno, flores, alimentos higiénicos, medicinas para el resfriado, verduras frescas, 45 alternativas de cereales y 10 tipos de leche. Quería productos nuevos como cinco tipos distintos de costosos gérmenes y varias preparaciones de proteínas y yerbas curativas chinas. Ah, y también quería tener la comodidad de efectuar sus transacciones bancarias y hacerse vacunar contra la influenza mientras iba de compras. En resumen: ya no quería un pequeño almacén de comestibles sino gran-

des supermercados que le ofrecieran prácticamente de todo bajo un solo techo, con amplios espacios de estacionamiento, precios bajos, pisos limpios y eficientes cajas a la salida.

Muy bien, dirán algunos; la historia de A&P es la de una compañía vieja que tenía una estrategia buena para su época, pero los tiempos cambiaron y compañías más jóvenes y mejor sintonizadas con el mundo nuevo dieron a los clientes lo que éstos querían. ¿Y qué tiene eso de interesante?

Lo interesante es que *tanto* A&P *como* Kroger eran compañías viejas (Kroger tenía 82 años, A&P 111) al empezar la década de los 70 y *ambas* tenían casi todo su capital invertido en tiendas tradicionales de víveres; *ambas* eran fuertes en campos distintos de los de principal crecimiento en el país; y ambas sabían muy bien cómo estaba cambiando el mundo. Sin embargo, una de ellas hizo frente a los hechos desnudos de la realidad y como respuesta cambió totalmente su sistema, mientras que la otra metió la cabeza en la arena.

En 1958, la revista *Forbes* describía a A&P como "el reino ermitaño", manejado como por una monarquía absoluta por un príncipe envejecido. Ralph Burger, sucesor de los hermanos Hartford, que habían creado la dinastía de A&P, quiso preservar ante todo dos cosas: dividendos en efectivo para la fundación de propiedad de la familia y la pasada gloria de los hermanos Hartford. Según un miembro de la junta directiva, Burger "se consideraba como la reencarnación de John Hartford, hasta el punto que todos los días usaba en la solapa una flor del invernadero de Hartford. Trató de llevar adelante, contra toda oposición, lo que él creía que le habría

gustado a Mr. John". Ese criterio lo llevó a todas sus decisiones, con el lema de que "no se podía dudar después de cien años de éxito". En efecto, por medio de Burger, el señor Hartford siguió siendo la fuerza dominante en la junta durante otros veinte años, no obstante el hecho de que ya había muerto.

A medida que se acentuaba la dura disparidad entre su viejo modelo y el mundo nuevo, A&P se atrincheró para defenderse vigorosamente de la realidad de los hechos. Entre otras cosas, abrió una nueva tienda llamada *The Golden Key,* [La Llave de Oro] una marca distinta con la cual podía experimentar con nuevos métodos y modelos para averiguar qué querían los clientes. Allí no se vendía ningún producto de la marca A&P, lo que daba más libertad a los gerentes de la tienda. Experimentaron con novedosos departamentos y empezaron a evolucionar hacia el moderno concepto del supermercado. A los clientes les gustó mucho. Allí, delante de sus narices, empezaron a descubrir las respuestas a las preguntas de por qué perdían participación de mercado y qué debían hacer para poner remedio.

¿Qué hicieron los ejecutivos de A&P con La Llave de Oro?

No les gustaron las respuestas que les dio, de modo que la cerraron.

La compañía empezó entonces a pasar de una estrategia a otra, buscando siempre una afortunada solución de sus problemas. Celebró reuniones para entusiasmar a la gente, lanzó programas, adoptó modas, despidió directores ejecuti-

vos, contrató a otros y los despachó también. Inició lo que un observador denominó "una política de tierra arrasada", una estrategia radical de rebaja de precios para aumentar su participación de mercado, pero nunca hizo frente al hecho básico de que lo que los clientes buscaban no era precios bajos sino tiendas distintas. Las rebajas de precios llevaron a recortes de costos, lo cual hizo las tiendas menos atractivas aún y empeoró el servicio, lo que a su vez ahuyentó a los clientes e hizo bajar más los márgenes, con el resultado de tiendas más sucias y peor servicio. "Al poco tiempo la porquería aumentó — dijo un antiguo gerente —, no sólo teníamos más mugre, teníamos mugre más sucia".

Mientras tanto, Kroger siguió un rumbo totalmente distinto. También experimentó en los años 60 para probar el concepto de supermercados, pero para 1970 el equipo ejecutivo llegó a una conclusión inevitable: que el viejo modelo de tiendas (del cual dependía casi 100% su negocio) estaba agonizando. A diferencia de A&P, sin embargo, Kroger sí hizo frente a la dura realidad y actuó de acuerdo.

El rápido ascenso de Kroger es notablemente sencillo. En las entrevistas, Lyle Everingham y su antecesor Jim Herring (director ejecutivo en el período de transición) se mostraron corteses pero un poco impacientes con nuestras preguntas. ¡A ellos las cosas les parecían tan claras! Cuando le pedimos a Everingham que nombrara en orden de importancia los 5 factores principales en la transición, nos dijo: "Esa pregunta me parece un poco extraña. Hicimos una investigación a fondo y los datos aparecieron muy claros: tien-

das de supercombinación eran la vía hacia el porvenir. También aprendimos que uno tiene que ser o número uno o número dos en cada mercado, o salirse[1]. Al principio hubo algunas dudas pero una vez que hicimos frente a los hechos no quedó duda sobre lo que teníamos que hacer. Y lo hicimos".

Kroger resolvió eliminar, cambiar o reemplazar las tiendas y abandonar todos los sectores que no se conformaran con las nuevas realidades. El sistema se cambió totalmente, tienda por tienda, calle por calle, estado por estado. Para comienzos de los años 90 la empresa había reconstruido la totalidad de su sistema sobre el nuevo modelo e iba ya por el camino de convertirse en la cadena de tiendas de comestibles número uno del país, posición a la cual llegó en 1999. Mientras tanto, A&P *todavía* tenía más de la mitad de sus tiendas del tamaño de 1950 y había decaído a un triste vestigio de lo que fue una gran institución norteamericana.

LOS HECHOS SON MEJORES QUE LOS SUEÑOS

Uno de los temas dominantes de nuestra investigación es que los resultados decisivos son consecuencia de las buenas decisiones, diligentemente ejecutadas y acumuladas unas sobre otras. Desde luego las compañías sobresalientes no son

[1] Téngase en cuenta que esto era a principios de los 70, una década antes de que este concepto se adoptara universalmente. Kroger, como todas las grandes compañías, desarrolló sus ideas poniendo atención a los datos que tenía a la vista, no siguiendo tendencias y modas fijadas por otros. La mayoría de las compañías sobresalientes tenían alguna versión de este concepto años antes de que se volviera una moda administrativa.

perfectas pero en general tomaron más decisiones buenas que malas y más decisiones buenas que las compañías de comparación. En las alternativas realmente grandes, como la decisión de Kroger de dedicar todos sus recursos a la tarea de convertir todo su sistema al concepto de supermercados, su acierto fue notable.

Esto, por supuesto, no satisface un interrogante: ¿Estamos estudiando sólo un grupo de compañías que tuvieron la suerte de dar con las buenas decisiones? o ¿Hay en su proceder algo *distintivo* que aumentó grandemente sus probabilidades de acierto? La respuesta resulta ser que sí hay una cosa muy distintiva en su procedimiento.

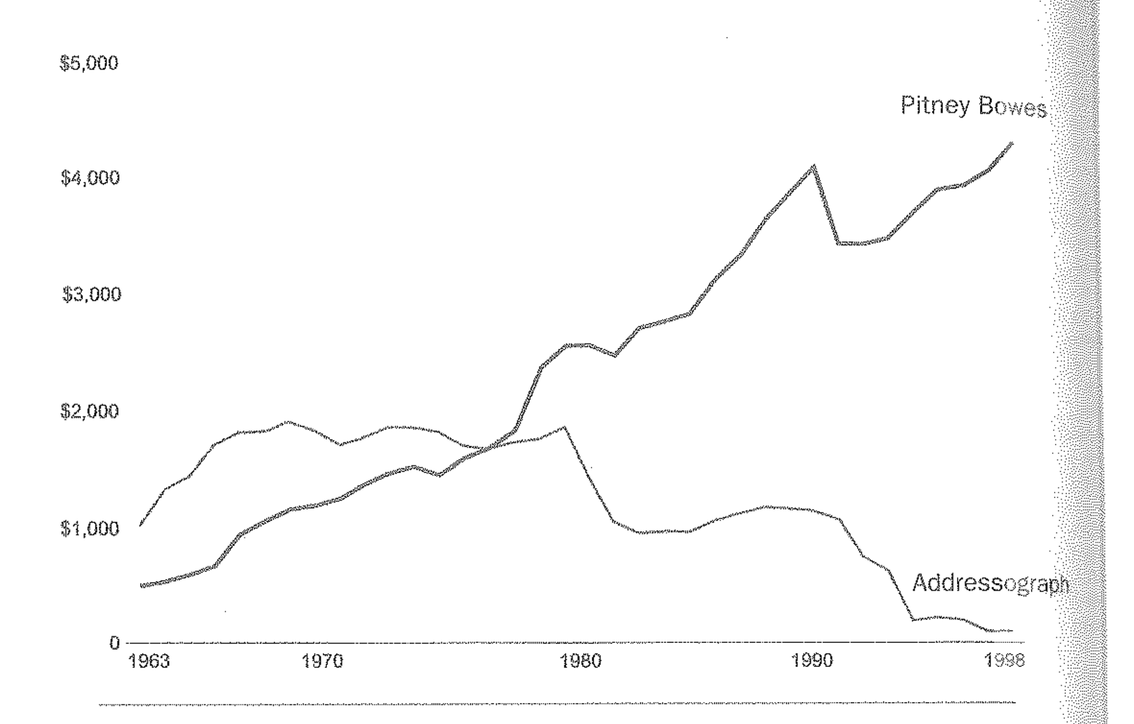
Las compañías sobresalientes de nuestro estudio muestran dos formas de pensamiento disciplinado. La primera, que constituye el tema de este capítulo, es que infundieron en todo el procedimiento los hechos escuetos de la realidad. La segunda, que examinaremos en el capítulo siguiente, es que desarrollaron un marco de referencia simple pero bien pensado para todas sus decisiones. Cuando se empieza, como Kroger, con un esfuerzo honrado y diligente por determinar la verdad de una situación, la decisión correcta suele hacerse axiomática. No siempre, pero sí a menudo. Y aun cuando las decisiones no sean tan claras, una cosa es segura: que de ninguna manera es posible tomar una serie de buenas decisiones sin hacer frente primero a los hechos desnudos. Las compañías sobresalientes operan sobre este principio y las de comparación no.

Considérese a Pitney Bowes en comparación con

Addressograph. Sería difícil encontrar dos compañías en posiciones más similares en un momento dado de la historia, que después se apartaron tan dramáticamente. Hasta 1973 habían tenido ingresos, utilidades, acciones y número de empleados parecidos. Ambas tenían posiciones de mercado que eran casi monopolios, virtualmente con igual base de clientes — Pitney Bowes en medidores de portes de correo y Addressograph en máquinas duplicadoras de direcciones — y ambas se vieron ante la realidad inminente de perder su monopolio. Sin embargo, para 2000, Pitney Bowes había crecido y tenía 30 000 empleados y rentas superiores a 4 000 millones de dólares, mientras que lo poco que quedaba de Addressograph tenía menos de 100 millones de dólares y 670 empleados. Para los accionistas, Pitney Bowes superaba a Addressograph por 3 581 a 1 (sí, *tres mil quinientas ochenta y un* veces mejor).

En 1976, un carismático líder visionario llamado Roy Ash fue nombrado director ejecutivo de Addressograph. Él se llamaba a sí mismo un "conglomerador" y ya había construido a Litton acumulando una serie de adquisiciones que después fracasaron. Según *Fortune*, lo que buscaba era servirse de Addressograph como plataforma para rehabilitar sus proezas de liderazgo a los ojos del mundo.

Ash propuso una visión para dominar a firmas como la IBM, Xerox y Kodak en el nuevo campo de la automatización de oficinas, plan audaz para una compañía que previamente sólo había dominado el negocio de máquinas para rotular sobres. Nada tiene de malo una visión audaz, pero Ash se



enamoró a tal punto de su quijotesca aventura que, según *Business Week*, se negó a ver los claros indicios de que su plan estaba condenado al fracaso y podía arrastrar consigo a toda la compañía. Insistió en ordeñar fondos efectivos de las áreas rentables, erosionando así el negocio, para arriesgarlos en una jugada que tenía pocas probabilidades de éxito.

Más adelante, cuando ya lo habían sacado de su puesto y la compañía se había declarado en quiebra (después se recuperó), Ash todavía no quería ver la realidad y decía: "Perdimos algunas batallas pero estábamos ganando la guerra". La verdad era que la compañía ni siquiera se acercaba al punto de ganar la guerra y todos lo sabían. Pero la verdad no se oyó

hasta que ya era tarde. Muchos funcionarios claves se retiraron decepcionados por no poder hacer que la alta gerencia hiciera frente a los hechos.

Tal vez deberíamos abonarle al señor Ash haber sido un visionario que quiso llevar a Addressograph a mayores alturas; y para hacerle justicia debemos anotar que la compañía lo despidió antes de que hubiera ejecutado todo su plan. Pero la evidencia de incontables artículos que se escribieron a la sazón sugiere que Ash puso oídos sordos a toda realidad que no estuviera de acuerdo con su propia visión del mundo.

> Nada tiene de malo seguir una visión de grandeza: todas las compañías sobresalientes de nuestro estudio lo han hecho; pero, a diferencia de las compañías de comparación, las primeras refinan constantemente el *camino* atendiendo a los hechos descarnados de la realidad.

"Cuando se voltean piedras y se ven todos esos animalejos que culebrean debajo, uno puede, o bien volver a colocar la piedra como estaba, o decirse: 'Mi oficio es voltear piedras y ver esas cosas que culebrean', aun cuando lo horroricen". Estas palabras, que son de Fred Purdue, ejecutivo de Pitney Bowes, las podría haber dicho cualquiera de los ejecutivos de la empresa a quienes entrevistamos. Todos me parecieron, para ser categórico, un poco neuróticos y obsesivos sobre la posición de Pitney Bowes en el mundo.

"Ésta es una cultura totalmente adversa a toda complacencia consigo mismo", dijo uno. "Tenemos el prurito de que lo que acabamos de realizar, por grande que sea, nunca va a ser suficiente para sostenernos", dijo otro.

En Pitney Bowes la primera reunión anual de la administración se abre siempre con 15 minutos de discusión sobre lo que se logró el año anterior (siempre resultados espléndidos), y siguen dos horas de charla sobre "los animalejos que culebrean" y que podrían obstaculizar los resultados futuros. Las reuniones de ventas en Pitney Bowes son muy distintas de las sesiones de jactancia por lo realizado que son típicas en muchas compañías: todo el equipo administrativo se expone a las más rudas preguntas y retos por parte de los vendedores que tratan directamente con el público. La empresa ha establecido una firme tradición de foros abiertos en los cuales cualquiera puede pedir la palabra y decirles a los altos ejecutivos qué está haciendo mal la compañía, voltear frente a ellos piedras con animalejos que culebrean debajo y decirles: "Miren, es mejor que pongan atención a esto".

El caso de Addressograph, en contraposición con Pitney Bowes, ilustra un punto vital: líderes fuertes y carismáticos como Roy Ash fácilmente pueden convertirse en la realidad de facto que mueve a una compañía. En todo nuestro estudio encontramos compañías de comparación en las cuales el líder superior conducía tan vigorosamente o inspiraba tanto miedo que los empleados se preocupaban más por él — lo que dijera, lo que pensara, lo que hiciera — que por la realidad externa de lo que le pudiera ocurrir a la compañía. Re-

cuérdese el clima en el Bank of America, descrito en el capítulo anterior, en el cual los gerentes no se atrevían ni siquiera a hacer un comentario antes de saber qué pensaba el director ejecutivo. No encontramos ese patrón en compañías como Wells Fargo y Pitney Bowes, donde los empleados se preocupaban mucho más por las cosas que culebrean que por lo que piense la alta gerencia.

En cuanto un líder se permita convertirse en la preocupación principal del personal, se tiene la fórmula para la mediocridad o algo peor. Ésta es una de las razones por las cuales los líderes menos carismáticos suelen producir a la larga mejores resultados que los muy carismáticos.

> Quienes tengan una fuerte personalidad carismática harán bien en pensar que el carisma también puede ser una desventaja. La fuerza de la personalidad puede sembrar las semillas de problemas si los empleados le ocultan a sus jefes la realidad. Se puede superar esa desventaja pero hay que prestarle mucha atención.

Winston Churchill entendía las desventajas de su personalidad dominante y las superó bellamente en la Segunda Guerra Mundial. Como es sabido, tenía una audaz y firme visión de que la Gran Bretaña no sólo sobreviviría sino que prevalecería como una gran nación, a pesar de que todo el mundo daba por sentado que tendría que capitular. En los días más negros, con casi toda Europa y el norte de África en poder de los nazis, los Estados Unidos tratando de mante-

nerse al margen del conflicto y Hitler peleando en un solo frente (todavía no había atacado a Rusia), Churchill declaró: "Estamos resueltos a destruir a Hitler y todo vestigio del régimen nazi. De este propósito nada nos desviará. ¡Nada! Jamás conversaremos. Jamás negociaremos con Hitler ni su pandilla. Lo combatiremos en tierra. Lo combatiremos en el mar. Lo combatiremos en el aire. Hasta que, con la ayuda de Dios, hayamos librado al mundo de su sombra".

Armado con tal visión, Churchill nunca dejó de hacer frente a la más amarga realidad. Temió que su carismática personalidad pudiera impedir que las malas noticias llegaran a su conocimiento, de modo que desde el principio de la guerra creó un departamento independiente de la normal cadena de mando, llamado "La oficina de estadística", cuya función principal era darle continuamente, al día y no filtrados, los datos más crudos de la realidad. Confió mucho durante toda la guerra en esa unidad especial, pidiendo repetidamente los hechos, nada más que los hechos. Mientras las panzers de los nazis barrían a Europa, Churchill dormía tranquilo. "Yo no necesitaba sueños dorados — escribió —. Los *hechos* son mejores que los sueños".

UN CLIMA EN QUE SE OIGA LA VERDAD

Pero muchos se preguntarán: ¿Cómo se motiva a la gente con los hechos más crudos? ¿No depende la motivación de una visión grata?

La respuesta, aun cuando sorprenda, es que no. No por-

que la visión no sea importante sino porque gastar energías tratando de motivar a la gente es tiempo perdido. Uno de los temas dominantes de este libro es que si se implementan con éxito sus conclusiones, no es necesario gastar tiempo y energías "motivando" a la gente. Si se tienen en el autobús individuos capaces, ellos mismos se motivarán. La cuestión real viene a ser: *¿Cómo se hace para dirigir al personal sin desmotivarlo?* Y una de las cosas más decepcionantes que se puede hacer es infundir falsas esperanzas, que la realidad pronto hace desvanecer.

> El liderazgo necesita una visión, pero necesita igualmente crear un clima en el cual la verdad se oiga y los hechos desnudos se confronten. Mucho va de tener la oportunidad de hablar a tener la oportunidad de ser oído. Los líderes de las compañías sobresalientes de nuestro estudio entienden esta diferencia, crean una cultura en la cual todos tienen la oportunidad de ser oídos y en la cual se oiga la verdad.

¿Cómo se crea un clima en el cual se oiga la verdad? Ofrecemos cuatro prácticas básicas:

1. *Dirigir con preguntas, no con respuestas*

En 1973, al año de haber entrado Alan Wurtzel a ejercer como director ejecutivo, la compañía que heredó de su padre y que se llamaba entonces Wards, estaba al borde de la quiebra, a punto de incumplir sus obligaciones con

los prestamistas. Era una mezcolanza de tiendas de aparatos electrodomésticos y de alta fidelidad, sin ningún concepto unificador. En el curso de los diez años siguientes Wurtzel y su equipo no sólo la rehabilitaron sino que crearon el concepto de Circuit City y sentaron las bases para obtener resultados notables que superaron 22 veces el mercado desde su fundación en 1982 hasta el 1º de enero de 2000.

Alan Wurtzel inició la larga travesía desde el borde de la bancarrota hasta resultados estelares con una respuesta notable a la pregunta de adónde llevar la compañía: *Yo no sé.* A diferencia de otros líderes como Roy Ash en Addressograph, Wurtzel se resistió a la urgencia de entrar con "la respuesta". Todo lo contrario. Una vez que llevó al autobús gente idónea, empezó con preguntas. "Alan era una chispa — dice un miembro de la junta —. Tenía el don de hacer preguntas realmente maravillosas. En esa sala tuvimos discusiones inolvidables, no las juntas convencionales en que uno sólo escucha y después se va a almorzar". En efecto, Wurtzel se destaca como uno de los pocos directores ejecutivos de grandes corporaciones que hacen más preguntas que las que los demás les hacen a ellos.

El mismo método lo empleaba con los miembros de su equipo ejecutivo, a quienes bombardeaba constantemente con preguntas. Las hacía a cada paso del camino hasta que adquiría un cuadro claro de la realidad y sus implicaciones. "Me llamaban el fiscal porque insistía en

alguna averiguación, dijo. Como un bulldog, no soltaba la presa hasta que lograba entender. ¿Por qué? ¿Por qué?"

En todas las transiciones de las compañías buenas a sobresalientes los líderes operan así, con un estilo un poco socrático. Utilizan las preguntas con un fin único: entender. No preguntan para manipular ("¿No está usted de acuerdo conmigo en que...?") ni para culpar a los demás ("¿Por qué ha hecho semejante disparate?"). Cuando interrogamos a los directores ejecutivos sobre las reuniones del equipo durante la transición, dijeron que pasaban gran parte del tiempo "tratando de entender".

Los líderes de las compañías sobresalientes aprovechan particularmente bien las reuniones informales que sostienen con grupos de gerentes y empleados sin orden del día ni lista de temas de discusión. Empiezan con preguntas como, por ejemplo, "¿Qué piensa usted hoy?", "¿Me puede hablar sobre eso?", "¿Puede ayudarme a entender?" o "¿Qué nos debe preocupar?" Estas reuniones sin agenda se convierten en un foro en que la realidad suele salir a la superficie.

Llevar una compañía de buena a sobresaliente no es cuestión de presentar las respuestas y después motivar a la gente para seguir su mesiánica visión. Es cuestión de tener la humildad de reconocer que uno todavía no sabe las respuestas y hacer luego las preguntas que lleven a las mejores percepciones posibles.

2. Usar diálogo y debate, no coerción

En 1965 habría sido difícil encontrar una compañía en peores condiciones que Nucor. Sólo una de sus divisiones ganaba dinero, las demás arrojaban pérdidas. No tenía una cultura de la cual se pudiera enorgullecer. Carecía de dirección coherente. Estaba al borde de la bancarrota. En ese tiempo el nombre oficial de Nucor era The Nuclear Corporation of America, lo que reflejaba su orientación a productos nucleares como la "Sonda de Titilación" (sí, así la llamaban) que servía para medir irradiaciones. La empresa había comprado una serie de negocios no relacionados entre sí, en campos como suministros para semiconductores, materiales de "metales raros", copiadoras electrostáticas de oficina y vigas para techos. Cuando comenzó la transición, en 1965, Nucor no fabricaba ni una onza de acero ni liquidaba un céntimo de utilidades. Treinta años después, Nucor era la cuarta entre las más grandes productoras de acero en el mundo y para 1999 liquidaba más utilidades anuales que cualquier otra siderúrgica norteamericana.

¿Cómo pudo pasar Nucor del borde del desastre a ser tal vez la mejor acería del país? En primer lugar, se benefició por haber encontrado un líder de nivel 5, Ken Iverson, a quien ascendió de gerente general de la división de vigas a director ejecutivo de la compañía. En segundo lugar, Iverson llevó al autobús personas idóneas y formó un equipo notable con individuos como Sam Siegel, a quien sus colegas tenían por "el mejor gerente

de dinero del mundo, un mago", y David Aycock, un genio en operaciones.

¿Y en seguida?

Iverson, como Alan Wurtzel, soñaba con crear una gran empresa pero no empezó con "la respuesta" a cómo llegar allá sino que desempeñó la función de socrático moderador en una serie de reñidos debates. "Establecimos una serie continua de reuniones de gerentes y mi papel era más bien de mediador — comentaba Iverson —. Eso era el caos. Nos pasábamos las horas discutiendo una cuestión hasta que llegábamos a una solución... A veces las discusiones se volvían tan violentas que parecía que los circunstantes se iban a agredir de un lado a otro de la mesa. Levantaban la voz, agitaban los brazos, golpeaban la mesa. Los rostros se ponían colorados y las venas se hinchaban".

Un asistente de Iverson recuerda una escena que se repitió muchas veces, en que los colegas entraban en la oficina de Iverson y gritaban y discutían pero al fin llegaban a una conclusión. Argüir y debatir y luego vender el negocio nuclear; argüir y debatir y luego concentrarse en vigas de acero; argüir y debatir y luego empezar a fabricar acero; argüir y debatir y luego invertir en su propia minifábrica; y así sucesivamente. Casi todos los ejecutivos de Nucor con quienes hablamos describieron un clima de debates en el cual la estrategia de la compañía "evolucionó en medio de muchas disputas y peleas".

Como Nucor, todas las compañías sobresalientes de nuestro estudio tienden al diálogo. Frases como "acalorada discusión" y "saludable conflicto" aparecen en todos los artículos y transcripciones de entrevistas. Estas compañías no usaban la discusión como pretexto de que "a todos se les oyó", de modo que podían aceptar una decisión ya tomada. El proceso era más como un acalorado debate científico en busca de la mejor solución.

3. *Realizar autopsias sin culpar a nadie*

En 1978, Philip Morris adquirió a la Compañía 7 Up pero tuvo que venderla ocho años después, con pérdida. La pérdida financiera fue relativamente pequeña en comparación con los activos totales de Philip Morris, pero fue un golpe muy duro y consumió miles de horas de valioso tiempo administrativo.

En nuestras entrevistas con ejecutivos de la compañía nos sorprendió mucho que fueron ellos mismos los que traían a cuento ese fracaso y lo discutían abiertamente. En lugar de ocultar los errores que se cometieron, parecían sentir alivio hablando de ellos. En su libro *I'm a Lucky Guy,* Joseph Cullman dedica cinco páginas a la disección del desastre. No oculta la embarazosa verdad de cuán equivocada fue la decisión. Son cinco páginas de análisis clínico del error, sus implicaciones y sus enseñanzas.

Centenares o quizá millares de horas se han dedica-

do a hacer la autopsia del fracaso de 7 Up, pero nadie ha señalado con el dedo a ninguna persona como culpable. La única excepción es Cullman, que se para frente al espejo y se culpa a sí mismo. "Estaba claro que ése era otro de los planes de Joe Cullman que no resultaron", dice en el libro citado y aun va más allá, advirtiendo que si hubiera prestado más oídos a los más sensatos que quisieron disuadirlo de su idea en ese momento, quizás el desastre se habría podido evitar. Se esfuerza por expresar reconocimiento a los que, viendo las cosas en retrospectiva, tenían la razón, y nombra específicamente a los que tuvieron más previsión que él.

En esta época, en la cual los líderes defienden a capa y espada su pasada actuación y exigen que se les reconozca el haber tenido visión cuando otros no la tuvieron —encontrando al mismo tiempo a quien culpar cuando sus decisiones fracasaron —, es refrescante encontrarse con Cullman. Él dio la tónica: "Yo me hago responsable por esta mala decisión, pero todos nos responsabilizamos por derivar la máxima enseñanza de lo que tanto nos ha costado".

Cuando se realizan autopsias sin culpar a nadie se avanza mucho para crear un clima en el cual se pueda oír la verdad. Si se tiene gente competente en el autobús, no es necesario asignar la culpa; basta con tratar de entender y aprender.

4. Crear mecanismos de bandera roja

Vivimos en la era de la informática y se supone que los que tienen más y mejor información gozan de una ventaja; pero si se estudia el auge y decadencia de las instituciones, es raro encontrar compañías que hayan fallado por falta de información.

Los ejecutivos de Bethlehem Steel conocían desde años atrás la amenaza de pequeñas compañías como Nucor, pero no le prestaron atención hasta que un buen día se dieron cuenta de que habían perdido mucha participación de mercado.

Upjohn disponía de más que suficiente información para saber que los productos que preparaba no podían darle los resultados que buscaba. Sin embargo no hizo caso de esos problemas. En el caso de Halcion, por ejemplo, un funcionario de la empresa dijo, según *Newsweek:* "Desatender las advertencias de seguridad sobre Halcion se había vuelto virtualmente política de la compañía". En otra ocasión, al ser criticada, Upjohn no le dio importancia y lo achacó a "publicidad adversa", en vez de atender a la verdad de sus propias fallas.

Los ejecutivos del Bank of America tenían amplia información sobre la desregulación de la industria bancaria pero no hicieron frente a la consecuencia más grave de esa realidad: que sin reglamentación la banca sería un producto corriente de consumo y sus antiguos privilegios y remilgadas tradiciones desaparecerían por completo. Sólo después de perder 1 800 millones de dólares

aceptó este hecho. En cambio, Carl Reichardt, de Wells Fargo, a quien su antecesor llamó "el máximo realista", hizo frente al duro hecho de la desregulación. Lo siento, queridos colegas, pero ya no podemos sostener la clase de los banqueros; tenemos que ser hombres de negocios y atender a costos y eficiencia como McDonald's.

No encontramos ninguna prueba de que las compañías sobresalientes de nuestro estudio tuvieran mejor información que las de comparación. Ambos tipos de empresas tenían más o menos igual acceso a buena información. La clave no está, pues, en mejor información, sino en no menospreciarla.

Una manera muy eficiente de lograr esto es mediante mecanismos de bandera roja. Séame permitido exponer un ejemplo personal para aclarar esta idea. Cuando yo enseñaba mediante el método de casos de estudio en la Escuela de Negocios de Stanford, distribuí entre los estudiantes de posgrado en administración hojas de papel rojo tamaño carta, diciéndoles: "Ésta es su bandera roja para el trimestre. Si la levantan y la agitan, la clase se detendrá para oírlos. No hay restricciones en cuanto a cómo o cuándo usarla. La pueden usar para hacer un comentario, contar una experiencia personal, presentar un análisis, expresar un desacuerdo con el profesor, interrogar a un director ejecutivo visitante, responder a un condiscípulo, hacer una pregunta... cualquier cosa. No

habrá sanciones por usarla, pero sólo se puede usar una vez por trimestre y no se puede transferir ni regalar ni vender a otro estudiante".

Yo no sabía precisamente qué iba a ocurrir en la clase. Una alumna agitó su bandera roja para decir: "Profesor Collins, me parece que hoy lo está haciendo usted especialmente mal al dirigir la clase. Está haciendo demasiadas preguntas y no nos deja pensar con independencia". La bandera roja me enfrentó al hecho escueto de que mi propio estilo de hacer preguntas no dejaba que los alumnos aprendieran. Una encuesta entre ellos al final del trimestre me habría dado la misma información, pero la bandera roja — en tiempo real, enfrente de toda la clase — hizo de esa información sobre la falla de mi clase un hecho que no era posible pasar por alto.

La idea de los mecanismos de bandera roja la tomé de Bruce Woolpert, quien estableció en su compañía, Graniterock, el sistema de *pagar menos.* Este sistema faculta al comprador para decidir por sí mismo si debe pagar, y cuánto debe pagar de una factura, según su propia evaluación de la satisfacción que le dé el producto o servicio. No es una política de rebajas. El cliente no tiene que devolver la mercancía ni pedir permiso a Graniterock. Simplemente señala el renglón no satisfactorio de la factura y manda un cheque por el saldo. Le pregunté a Woolpert por qué había establecido ese sistema y me dijo: "Con encuestas entre los clientes se obtiene mucha información, pero siempre se encuentra cómo explicarla,

mientras que con *pagar menos* uno necesariamente tiene que prestar atención a los hechos. Con mucha frecuencia uno no sabe que un cliente está disgustado hasta que pierde el cliente del todo. Mi método es un sistema de alarma temprana que nos obliga a hacer rápidamente las modificaciones del caso, antes de perder el cliente".

No encontramos los mecanismos de bandera roja tan dramáticos como *pagar menos* en las compañías sobresalientes, pero resolví introducir aquí la idea a petición de Lane Hornung, mi asistente en la investigación sistemática y cotejo de compañías para un proyecto distinto. Sostiene Hornung que un líder bien desarrollado de nivel 5 puede no necesitar mecanismos de bandera roja, pero si todavía no ha llegado a ese nivel o si tiene la desventaja del carisma, esos mecanismos le dan un instrumento práctico para que la información no se pueda desatender y para crear un clima en el cual se oiga la verdad.

FE INQUEBRANTABLE ANTE LOS HECHOS DESNUDOS

Cuando Procter & Gamble invadió el negocio de productos de consumo hechos de papel, a fines de los años 60, Scott Paper, que era líder, se resignó a quedar en segundo lugar, sin pelear, y empezó a buscar maneras de diversificarse. "La compañía convocó en 1971 una reunión de analistas que fue una de las más deprimentes a las que yo he asistido —dijo un analista —. La administración se rindió diciendo:

Nos han derrotado". La compañía, antes orgullosa, empezó a pensar: "Así es como aparecemos al lado de los mejores" y a suspirar: "¡Qué le vamos a hacer!... Hay otros en este negocio que están peor que nosotros". En lugar de pensar cómo volver a la ofensiva y ganar, Scott Paper trató sólo de proteger lo que tenía. Concediendo el extremo alto del mercado a P&G, confiaba en que escondiéndose en la segunda categoría, la dejaría en paz el monstruo que había invadido su territorio.

Kimberly-Clark, en cambio, vio la competencia con Procter & Gamble no como una calamidad sino como un estímulo. Darwin Smith y su equipo se sintieron felices con la idea de enfrentarse a los mejores, viéndolo como una oportunidad de hacer mejor y más fuerte a Kimberly-Clark y de avivar el ánimo competitivo de su personal en todos los niveles. En una reunión interna, Darwin Smith se paró y dijo: "Todos nos vamos a poner de pie y observar un minuto de silencio". Los circunstantes se miraron unos a otros sin entender de qué se trataba. ¿Quién habría muerto? De todas maneras, se pusieron de pie y guardaron el minuto de silencio. Entonces Smith explicó: "Fue un minuto de silencio por P&G".

Todos enloquecieron de entusiasmo. Blair White, miembro de la junta directiva que presenció el incidente, dijo: "Hizo vibrar a todo el mundo en la compañía de arriba abajo hasta los talleres. ¡Nos íbamos a enfrentar a Goliat!" Posteriormente Wayne Sanders, sucesor de Smith, nos habló del increíble beneficio de competir con los mejores: "¿Habría-

mos podido encontrar mejor adversario que P&G? De ninguna manera. Lo digo porque la respetamos. Esa compañía es más grande que la nuestra y tiene mucha gente de talento. Su mercadeo es espléndido. Ha superado totalmente a todos sus competidoras, con una excepción, Kimberly-Clark. Ésta es una de las cosas que nos tienen orgullosos".

Las diferentes reacciones de Scott Paper y Kimberly-Clark frente a P&G nos traen a un punto vital. Al afrontar los hechos más duros las compañías sobresalientes de nuestro estudio se fortalecen en lugar de debilitarse o descorazonarse. Trae un sentimiento de alegría el enfrentarse a las duras verdades y decir: "Nunca nos daremos por vencidos. Nunca vamos a capitular. Puede que tardemos largo tiempo pero al fin encontraremos la manera de prevalecer".

Robert Aders, de Kroger, describió en nuestra entrevista la psicología de su equipo ejecutivo al verse ante la formidable tarea de veinte años de reformar todo el sistema de Kroger: "Había algo del espíritu de Churchill en lo que estábamos haciendo. Teníamos una muy fuerte voluntad de vivir, el sentido de que somos Kroger, de que Kroger existía desde antes y existirá mucho después de que nosotros hayamos desaparecido, y por Dios que vamos a ganar en esta lucha. Podrá durar cien años pero perseveraremos cien años si es necesario".

Durante toda nuestra investigación recordamos los estu-

dios sobre la "resistencia" llevados a cabo por el Comité Internacional para el Estudio de la Victimización. Estos estudios analizaron personas que habían sufrido seria adversidad — pacientes de cáncer, prisioneros de guerra, víctimas de accidentes y demás — y sobrevivieron. En general, los estudios encontraron que esas personas se pueden clasificar en tres categorías: las que quedan permanentemente anonadadas por el acontecimiento, las que vuelven a vivir su vida normal y las que utilizan esa experiencia como un hecho definitorio que las fortalece. Las compañías sobresalientes son como las del tercer grupo, "con el factor de resistencia".

A principios de la década de los 80, cuando Fannie Mae inició su transición, casi nadie creía que tuviera muchas probabilidades de éxito, ni mucho menos de grandeza. Tenía 56 000 millones de dólares en préstamos que perdían dinero; recibía 9% de interés de su cartera hipotecaria pero tenía que pagar 15% sobre títulos de deuda que había emitido. Multiplíquese la diferencia por 56 000 millones de dólares y se obtendrá una cifra negativa muy elevada. Por otra parte, sus estatutos no le permitían diversificarse fuera del negocio de financiar hipotecas. La mayor parte de la gente creía que Fannie Mae dependía totalmente de las fluctuaciones de los tipos de interés: si suben, Fannie Mae pierde; si bajan, gana; y muchos opinaban que sólo saldría adelante si el gobierno intervenía para estabilizar los tipos de interés. "Ésa es su única esperanza", dijo un analista.

Pero no era así como David Maxwell y su nuevo equipo veían la situación. Nunca flaquearon en su fe y en las entre-

vistas nos dijeron que jamás tuvieron la meta de sólo sobrevivir sino de prevalecer al final como una gran compañía. Sin duda la enorme diferencia de tipos de interés era un hecho terrible que no iba a desaparecer por arte de magia. Fannie Mae no tenía más remedio que ser la mejor del mundo en el mercado de capitales para administrar el riesgo de los intereses hipotecarios. Maxwell y su equipo se propusieron crear un nuevo modelo de negocios que dependería menos de los tipos de interés y en el cual se inventaron muy sofisticados instrumentos nuevos de financiación hipotecaria. La mayoría de los analistas se burlaron. "Cuando se tienen 56 000 millones de dólares en préstamos que han naufragado, hablar de nuevos programas es un chiste — dijo uno —. Es como si Chrysler se metiera en el negocio de aviones". (Chrysler en esos días solicitaba garantías federales de préstamos para evitar la quiebra.)

Después de la entrevista le pregunté a David Maxwell cómo hacían él y su equipo con los incrédulos en esos días negros. "Eso nunca fue un problema interno, me contestó. Claro que teníamos que dejar de hacer un montón de cosas tontas, y teníamos que inventar toda una serie de nuevos instrumentos financieros; pero jamás admitimos la posibilidad de fracasar. Aprovecharíamos la calamidad como una oportunidad para reconstruir a Fannie Mae como una gran compañía".

En una de las reuniones de investigación, una integrante del grupo dijo que Fannie Mae le recordaba un programa de televisión, "El hombre de los seis millones de dólares", con

Lee Majors. El tema de la serie es un astronauta que se estrella seriamente cuando está probando un nuevo módulo lunar en un desierto. En vez de sólo tratar de salvar al paciente, los cirujanos lo rediseñan completamente como un superhombre cibernético, con instrumentos robóticos operados mediante energía atómica, tales como un poderoso ojo izquierdo y miembros mecánicos. De igual modo, David Maxwell y su equipo no utilizaron el hecho de que Fannie Mae estaba sangrando y al borde de la muerte como pretexto para sólo reestructurar la compañía. Lo utilizaron como una oportunidad de crear algo mucho más fuerte y poderoso. Paso a paso, día por día, mes tras mes, el equipo reconstruyó todo el modelo de negocio en torno a la administración del riesgo y reformó la cultura corporativa como una máquina de alto rendimiento que rivalizaba con las mejores de Wall Street, generando en 15 años rendimientos accionarios ocho veces superiores al mercado.

LA PARADOJA DE STOCKDALE

Por supuesto que no todas las compañías sobresalientes pasan por una crisis tan aguda como Fannie Mae; menos de la mitad sí. Pero todas sufrieron significativa adversidad por el camino, de uno u otro tipo: Gillette y las batallas de adquisición, Nucor y las importaciones, Wells Fargo y la desregulación, Pitney Bowes que perdió su monopolio, Abbott Laboratories y un enorme retiro de productos del mercado, Kroger y la necesidad de reemplazar casi el 100%

de sus tiendas... En todos los casos el equipo de administración respondió con una poderosa dualidad psicológica. Por una parte, aceptó los hechos descarnados de la realidad; por otra, mantuvo una fe inquebrantable en el partido final y el compromiso de prevalecer como una gran compañía contra viento y marea. Llamamos esta dualidad la paradoja de Stockdale.

El nombre se refiere al almirante Jim Stockdale, el más alto oficial de las fuerzas armadas de los Estados Unidos hecho prisionero de guerra por el enemigo en la guerra de Vietnam. Torturado más de veinte veces en los ocho años de su cautiverio, vivió de 1965 a 1973 privado de todos los derechos, sin saber si algún día sería puesto en libertad o si no viviría para volver a ver a su familia. Asumió los deberes del mando e hizo cuanto pudo para que el mayor número posible de sus compatriotas cautivos resistieran todos los esfuerzos de sus captores por utilizarlos con fines de propaganda. En una ocasión se golpeó deliberadamente con un banco y se desfiguró el rostro con una cuchilla de afeitar para que no lo pudieran presentar en televisión como ejemplo del "buen trato" que daban a los prisioneros. Intercambiaba información secreta de inteligencia con su esposa en sus cartas, a sabiendas de que si lo descubrían eso significaría más tormentos o quizá la muerte. Ideó reglas para ayudar a los prisioneros a sobrellevar la tortura. Puesto que nadie puede resistirla indefinidamente, creó un sistema de etapas: después de x minutos, uno puede decir ciertas cosas, y esto le da un respiro para sobrevivir. Para contrarrestar la sensación de ais-

lamiento que sus captores trataban de crear, estableció un complicado sistema de comunicación basado en una matriz de 15 × 15 y un código de golpecitos para representar las letras[1]. Un día, obligados a barrer y lavar en silencio el patio central, los prisioneros se valieron del código para mandarle con sus escobas y baldes el mensaje "Te queremos mucho", en el tercer aniversario de la fecha en que su avión fue derribado. Después de su liberación, Stockdale lucía al mismo tiempo que las tres estrellas de su rango las alas de aviador de la Marina y la Medalla de Honor del Congreso.

Se entenderá, pues, mi emoción ante la perspectiva de pasar una tarde con Stockdale. Uno de mis estudiantes había escrito un ensayo sobre el Almirante, quien a la sazón realizaba un estudio de los filósofos estoicos en la Institución Hoover, al frente de mi oficina en la Universidad de Stanford, y nos invitó a los dos a almorzar. Como preparación leí *In Love and War*, libro escrito entre Stockdale y su esposa, quienes describen en capítulos alternos sus experiencias durante esos ocho años.

Encontré esa lectura deprimente; me pareció trágica: la incertidumbre sobre su suerte, la brutalidad de sus cautivadores, y cosas por el estilo.

Luego reflexioné. Yo aquí en mi cómoda oficina, viendo los hermosos terrenos de la universidad, conociendo el final de la historia, ¿y todavía me deprimo? Sé que al fin sale libre, se reúne con su familia, es un héroe nacional y

---

[1] Toc-toc era *a*, toc-pausa-toc-toc era *b*, toc-toc-pausa-toc era *f*, y así sucesivamente, para 25 letras. La *c* doble era *k*.

ahora dedica su tiempo al estudio de la filosofía en este mismo hermoso ambiente universitario. Si para mí es deprimente, ¿cómo resistió él, que no sabía cómo iba a acabar la historia?

"Yo nunca perdí la fe en el final de la historia — me dijo cuando se lo pregunté —. Nunca dudé, no sólo de que saldría libre sino que al fin prevalecería y convertiría esa experiencia en un hecho definitorio de mi vida que, en retrospectiva, no cambiaría".

* * *

Anduvimos unos cien metros en silencio, en dirección al club de la facultad. Stockdale cojeaba un poco debido a una pierna tiesa que nunca sanó del todo de las repetidas torturas que sufrió. Al fin le pregunté:

— ¿Quienes no resistieron?

— Los optimistas — me contestó.

— ¿Los optimistas? No lo entiendo — dije yo, completamente confundido en vista de lo que me había dicho 100 metros atrás.

— Sí, los optimistas. Eran los que decían: "Saldremos para Navidad" y la Navidad llegaba y la Navidad se iba y ellos decían: "Saldremos para Pascua", y la Pascua llegaba y la Pascua se iba. Y luego el Día de Acción de Gracias y la Navidad otra vez. Ellos se murieron descorazonados.

Anduvimos unos pasos más y luego se volvió a mí y agregó: "Ésta es una lección muy importante. No hay que confundir la fe en que uno prevalecerá (la cual no se puede per-

La paradoja de Stockdale

Conservar la fe en que al fin uno prevalecerá contra toda dificultad.	*Y al mismo tiempo*	Hacer frente a los hechos más crueles de la realidad sean los que sean.

der) con la disciplina de afrontar los hechos más crueles de la realidad, sean los que sean".

Hasta el día de hoy conservo la imagen de Stockdale que les advertía a los optimistas: "No vamos a salir para Navidad; hagan frente a esa realidad".

* * *

Nunca olvidaré esa conversación con el almirante Stockdale, que tuvo una profunda influencia en mi desarrollo. La vida no es justa, a veces para nuestro bien y otras veces para nuestro mal. Por el camino experimentaremos derrotas y hechos abrumadores, frustraciones por las cuales no hay "razón" ni hay a quien echarle la culpa. Puede ser una enfermedad, o una herida, o un accidente; puede ser la pérdida de un ser querido, o ser barrido en una reorganización política; puede ser que le peguen a uno un tiro en Vietnam o que lo encierren en un campamento de prisioneros de guerra durante ocho años. Lo que distingue a las personas, según me enseñó Stockdale, no es que haya o no haya dificultades sino cómo se enfrenta uno a las dificultades inevitables de la vida. En

esa lucha la paradoja de Stockdale (hay que conservar la fe en que uno prevalecerá y hacer frente a los más crueles hechos de la realidad) ha demostrado ser poderosa para salir de las dificultades, no debilitado sino fortalecido.

Nunca consideré mi visita a Stockdale como parte de mi estudio de las grandes compañías, sino más bien como una lección personal. Pero siempre me seguía dando vueltas en la cabeza y un día en una reunión del comité de investigación les conté el incidente a mis colegas. Como todos guardaran silencio cuando terminé, pensé: "Tal vez dirán que me he apartado del tema". Entonces Duane Duffy, que era de pocas palabras, muy reflexivo y había hecho el análisis de A&P contra Kroger, dijo: "Eso es precisamente con lo que yo he venido luchando. Me he esforzado por precisar la diferencia esencial entre A&P y Kroger, y ésa es. Kroger era como Stockdale y A&P como los optimistas que siempre pensaban que saldrían para Navidad".

En seguida hablaron los demás miembros del equipo para señalar la misma diferencia en las compañías que ellos habían comparado: Wells Fargo y el Bank of America ante la desregulación; Kimberly-Clark y Scott Paper ante el terrible poderío de P&G; Pitney Bowes y Addressograph ante la pérdida de su monopolio; Nucor y Bethlehem ante las importaciones, y así sucesivamente. Todas mostraron ese paradójico patrón psicológico y le dimos el nombre de La paradoja de Stockdale.

Esta paradoja es distintiva de quienes crean grandeza, ya sea en su propia vida o dirigiendo a otros. Churchill la de-

mostró en la Segunda Guerra Mundial. El almirante Stockdale, como Viktor Frankl antes que él, la vivió en un campamento de prisioneros. Y aunque las compañías sobresalientes no hayan tenido tan profundas experiencias, sí han procedido según la paradoja de Stockdale. Por negra que haya sido la situación o seria su mediocridad, todas conservaron una fe inquebrantable en que no sólo sobrevivirían sino que prevalecerían como grandes compañías. Al mismo tiempo, sin embargo, se disciplinaron rígidamente para poner pecho a los más crueles hechos de la realidad.

Lo mismo que muchas otras cosas que encontramos en nuestra investigación, los elementos básicos de la grandeza son engañosamente simples. Los líderes de las empresas que han hecho la transición de buenas a sobresalientes pueden prescindir de tanto ruido y alboroto para concentrarse en unas pocas cosas que son las que tienen más impacto. Pueden hacerlo, en gran parte, porque operan en ambos lados de la paradoja de Stockdale, sin permitir que un lado opaque al otro. Si uno es capaz de adoptar este doble patrón, aumentará grandemente sus probabilidades de tomar una serie de buenas decisiones y a la larga descubrir un concepto sencillo y sin embargo muy perspicaz para tomar las decisiones realmente grandes. Y una vez que se tenga un concepto simple, unificador, se habrá acercado mucho a hacer una transición sostenida para obtener resultados decisivos. A la creación de ese concepto volveremos ahora la atención.

AFRONTAR LOS HECHOS DESNUDOS (Y NO PERDER LA FE)

PUNTOS CLAVES

- Todas las compañías sobresalientes inician el proceso de encontrar el camino hacia la grandeza afrontando los hechos desnudos de la realidad.
- Cuando se empieza con un esfuerzo honrado y diligente por descubrir la verdad de la situación, la decisión acertada suele hacerse evidente. No es posible tomar buenas decisiones sin infundir en todo el proceso un honrado enfrentamiento a los hechos.
- Una tarea prioritaria para llevar una compañía de buena a sobresaliente es crear un ambiente en que todos tengan la oportunidad de ser oídos y en el cual finalmente se pueda oír la verdad.
- Crear un clima en el cual se oiga la verdad tiene cuatro elementos básicos:
  1. Dirigir con preguntas, no con respuestas.
  2. Valerse de diálogo y discusión, no de coerción.
  3. Realizar autopsias, sin culpar a nadie.
  4. Instalar mecanismos de bandera roja para que no se pueda desatender la información.
- Las compañías sobresalientes sufren tanta adversidad como las de comparación, pero responden de una

manera distinta. Hacen frente resueltamente a la realidad de la situación, y en consecuencia salen de la adversidad más fuertes que antes.

- Una psicología clave para pasar de buenas a sobresalientes es la paradoja de Stockdale: conservar una fe inquebrantable en que sí se puede prevalecer y se tiene la voluntad para ello, cualesquiera sean las dificultades, *y al mismo tiempo* hacer frente a los hechos más crueles de la realidad.

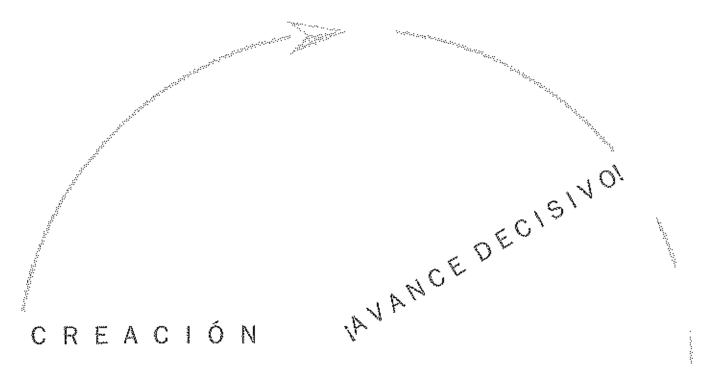
RESULTADOS INESPERADOS

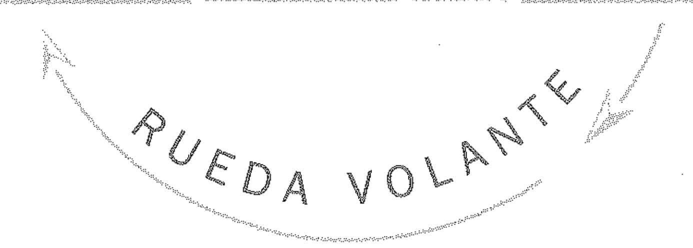
- El carisma puede ser una ventaja o una desventaja, pues la misma fuerza de una personalidad dominante puede disuadir a la gente de mostrar los hechos desnudos.
- El liderazgo no empieza con sólo una visión. Empieza por hacer que todos hagan frente a los hechos y actúen de acuerdo.
- Gastar tiempo y energía tratando de motivar a la gente es una pérdida de esfuerzo. Si se tienen individuos idóneos, ellos mismos se motivan. Lo importante es no descorazonarlos, sobre todo por no hacer caso de los hechos escuetos.

CAPÍTULO 5

EL CONCEPTO DEL ERIZO

(La sencillez en tres círculos)





"Conócete a ti mismo".

— Oráculo de Delfos,
según Platón

¿Somos erizos o zorros?

En su ensayo titulado "El erizo y el zorro", Isaiah Berlin clasifica a la humanidad en erizos y zorros con base en una antigua fábula griega: "El zorro sabe muchas cosas, pero el erizo sabe una cosa muy grande". El zorro es astuto, capaz de inventar mil maneras de atacar a traición al erizo; ronda in-

cansablemente su madriguera al acecho del momento propicio para caerle encima. Veloz, hábil, hermoso animal, parece el seguro ganador. El erizo es feo, como un híbrido de puerco espín y armadillo; busca la comida y cuida de su guarida.

El zorro espera con malicioso silencio en la confluencia de caminos. El erizo, distraido con sus propios asuntos, viene directo a donde se encuentra el zorro. "Ajá, ¡te tengo!", piensa el zorro. Cuando el erizo menos piensa, se encuentra de manos a boca con su enemigo, que lo ataca con la velocidad del rayo. "Otra vez volvemos a las andadas, piensa el erizo. Este tipo no aprende". Se enrolla en forma de bola erizada de púas en todas direcciones. Ante esa defensa, el zorro se detiene y se retira al bosque a proyectar alguna otra forma de ataque. Todos los días se repite alguna versión de esta lucha en la cual, pese a la superior astucia del zorro, el erizo siempre gana.

Berlin aplica esta fábula para dividir a la gente en dos grupos básicos, los zorros y los erizos. Los primeros persiguen muchos fines al mismo tiempo y ven el mundo en toda su complejidad. Son "dispersos y difusos y se mueven en muchos niveles", dice Berlin, sin integrar nunca sus ideas en un solo concepto unificador, mientras que los erizos simplifican un mundo complejo en una sola idea organizadora, un principio básico que todo lo unifica y lo guía. Por complejo que sea el mundo, el erizo reduce todos los retos y dilemas a ideas simples. Para un erizo todo lo que no se relacione en alguna forma con su idea no viene al caso.

Marvin Bressler, profesor de la Universidad de Princeton, señaló el poder del erizo en una de nuestras largas conversa-

ciones: "¿Quiere saber qué distingue a los que tienen el mayor impacto de otros igualmente inteligentes? Que son erizos". Freud y el subconsciente, Darwin y la selección natural, Marx y la lucha de clases, Einstein y la relatividad, Adam Smith y la división del trabajo — todos ellos fueron erizos. Tomaron un mundo complejo y lo simplificaron. "Los que dejaron las mayores huellas — dijo Bressler — tienen millares que les dicen: 'Buena idea, pero ha ido demasiado lejos'".

Dejemos en claro que los erizos no son tontos. Todo lo contrario. Entienden que la esencia de una percepción profunda es la simplicidad. ¿Qué puede ser más simple que $e = mc^2$? ¿Qué puede ser más simple que la idea del subconsciente, organizado como un ello, un yo y un superyo? ¿Qué puede ser más claro que la fábrica de alfileres de Adam Smith y la "mano invisible"? No, los erizos no son unos necios; tienen una penetrante percepción que les permite ver en medio de la complejidad y discernir patrones subyacentes. Ven lo esencial y lo demás lo descartan.

¿Qué tiene que ver todo esto de erizos y zorros con pasar de lo bueno a lo sobresaliente? Mucho.

Los que llevan las compañías de buenas a sobresalientes son, en general, erizos. Impulsan a su empresa hacia lo que hemos llamado el concepto del erizo. Los que dirigen las compañías de comparación tienden a ser zorros que nunca alcanzan la ventaja aclaratoria de dicho concepto, sino que son dispersos, difusos e incoherentes.

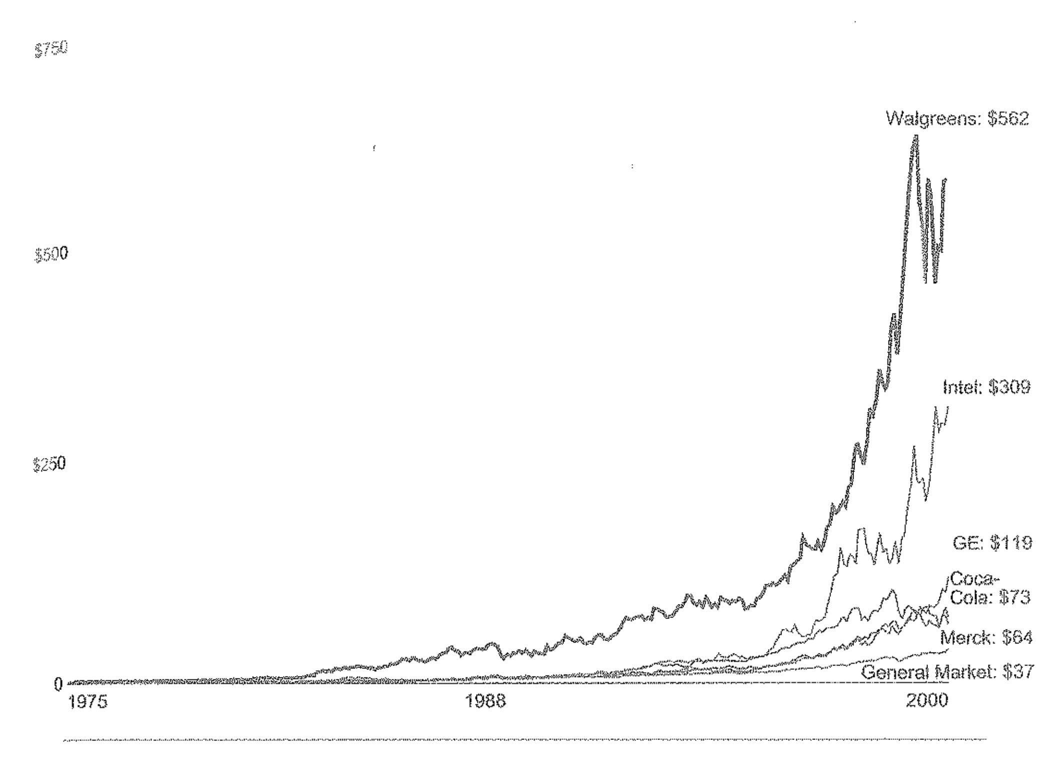
Considérese el caso de Walgreens contra Eckerd. Recuérdese que de 1975 a 2000 Walgreens generó rendimientos acumulados 15 veces superiores al mercado, superando fácilmente a compañías tan grandes como GE, Merck, Coca-Cola e Intel. Es un desempeño notable para una empresa que era poco menos que desconocida. Al entrevistar a Cork Walgreen le insistí en que ahondara, que nos ayudara a entender estos extraordinarios resultados. Ya un poco impaciente me dijo: "No fue una cosa tan complicada. Una vez que entendimos el concepto, seguimos adelante".

¿Cuál era el concepto? Sencillamente éste: droguerías más cómodas, con mayor utilidad por visita de cliente. No es más. Tal fue la sensacional estrategia que usó Walgreens para superar a Intel, GE, Coca-Cola y Merck.

En clásico estilo de erizo, Walgreens tomó una idea simple y la implementó con perseverancia. Emprendió un programa sistemático para reemplazar las tiendas de ubicación inconveniente con otras mejor situadas, de preferencia en lotes de esquina para que los clientes pudieran entrar y salir por distintas direcciones. Si se presentaba la oportunidad de tomar un magnífico local de esquina a sólo media cuadra de una tienda Walgreens bien situada, no vacilaba en cerrar ésta última (aunque le costara 1 millón de dólares rescindir el contrato de arrendamiento) para abrir una gran tienda nueva en la esquina. Walgreens fue pionera en droguerías con servicio al automóvil: encontró que a los clientes les gustaban y abrió centenares de ellas. Agrupó sus tiendas a veces muy cerca unas de otras con el criterio de que nadie debía



Rendimiento acumulado en acciones de 1 dólar invertido
31 de diciembre de 1975 – 10 de enero de 2000



andar más de unas pocas cuadras para encontrar un Walgreens. En el sector comercial de San Francisco, por ejemplo, agrupó nueve dentro de un radio de un kilómetro y medio.

En seguida combinó su concepto de comodidad con una simple idea económica de utilidad por visita de cliente. La agrupación de tiendas (nueve en kilómetro y medio) lleva a economías de escala y éstas producen fondos para más agrupaciones, lo cual atrae más clientes. Agregando servicios de alto margen, como revelado de fotos en una hora, aumentó sus utilidades por visita de cliente. Tiendas más cómodas aumentan las visitas, lo cual lleva más fondos aún al sistema. Tienda por tienda, manzana por manzana, ciudad por ciu-

dad, región por región, Walgreens se hizo más y más un erizo con esta idea increíblemente simple.

En un mundo abrumado por fanáticos de la administración, visionarios brillantes, futuristas denodados, traficantes del miedo y gurús de la motivación, es refrescante ver triunfar una compañía en forma tan brillante con un simple concepto que lleva a la práctica con habilidad e imaginación. Ser la mejor del mundo en droguerías cómodas, aumentar constantemente la utilidad por cada visita de un cliente — ¿qué puede ser más obvio y directo?

Y si era tan obvio y directo, ¿por qué Eckerd no lo vio? Walgreens se limitó estrictamente a ciudades donde pudiera aplicar el concepto comodidad-agrupación, pero en Eckerd no encontramos nada parecido a un concepto coherente para crecer. Negociantes a más no poder, sus ejecutivos se lanzaban sobre toda oportunidad de adquirir grupos de tiendas, 42 unidades aquí, 36 más allá, pero sin orden y sin ningún principio unificador.

Mientras que los ejecutivos de Walgreens entendían que una expansión rentable se lograría podando todo lo que no se acomodara al concepto del erizo, los de Eckerd acometían el ensanche por el ensanche mismo. A principios de los años 80, cuando Walgreens se dedicó fervorosamente a implementar su concepto de droguerías cómodas, Eckerd se embarcó en el negocio del vídeo en el hogar, comprando la American Home Video Corporation. Su director ejecutivo declaró en la revista *Forbes*: "Algunos piensan que cuanto más puros seamos, tanto mejor; pero yo quiero expansión y la industria

del vídeo en el hogar está apenas en pañales, a diferencia, digamos, de las cadenas de droguerías". Esta aventura le produjo a Eckerd una pérdida de 31 millones de dólares y tuvo que vendérsela a Tandy, que la adquirió muy complacida por 72 millones de dólares menos de su valor en libros.

El año de la adquisición de American Home Video por parte de Eckerd, ésta última y Walgreens tenían virtualmente iguales ingresos (1 700 millones de dólares). Diez años después, los de Walgreens eran más del doble de los de Eckerd y su utilidad neta acumulada en esa década superaba en 1 000 millones de dólares la de Eckerd. Otros veinte años después, Walgreens era una empresa floreciente, una de las transformaciones más sostenidas en nuestro estudio. Eckerd, en cambio, había dejado de existir como empresa independiente, absorbida por J. C. Penney.

LOS TRES CÍRCULOS

El concepto del erizo se originó en las reuniones de nuestro equipo de investigación, cuando nos esforzábamos por explicarnos los espectaculares resultados de Walgreens.

— ¿No es una simple cuestión de estrategia?— pregunté yo —. Droguerías cómodas, utilidades por visita de cliente. ¿Qué es eso sino pura estrategia? ¿Que tiene de interesante?

— Pero Eckerd también tenía estrategia — observó Jenni Cooper que había analizado el contraste entre las dos compañías —. No se puede decir que sólo es cosa de tener una estrategia porque *ambas* la tenían.

Jenni tenía razón. La estrategia por sí sola no distingue a las compañías sobresalientes de las de comparación, y no hay ninguna prueba de que las sobresalientes dediquen más tiempo y energía a desarrollar una estrategia y planear a largo plazo. ¿Se trata entonces de que una estrategia es buena y otra es mala? El equipo lo pensó y Leigh Wilbanks dijo: "Lo que a mí me impresiona es la increíble sencillez: Kroger, con su concepto de la super tienda, Kimberly-Clark y su paso a productos de consumo hechos de papel, o Walgreens con sus droguerías cómodas. Todas éstas fueron ideas sencillas, muy sencillas".

Todos intervinieron y la discusión se animó. Pronto se hizo bien claro que las compañías sobresalientes llegan a un concepto muy sencillo y lo utilizan como marco de referencia para todas sus decisiones, que llevaron a notables resultados. Al propio tiempo las compañías de comparación, como Eckerd, se enredaron con sus alocadas estrategias de expansión.

"Todo eso es cierto, observé yo, pero ¿basta la sencillez? El solo hecho de que una cosa sea sencilla no quiere decir que sea acertada. El mundo está lleno de compañías fracasadas que tenían ideas sencillas pero equivocadas".

Resolvimos emprender un análisis sistemático de los conceptos que guiaron a las grandes compañías, en contraste con las de comparación. Después de unos meses de cernir y seleccionar, de considerar posibilidades y descartarlas, llegamos a convencernos de que en las grandes compañías el concepto del erizo no es cualquier idea simple al azar.

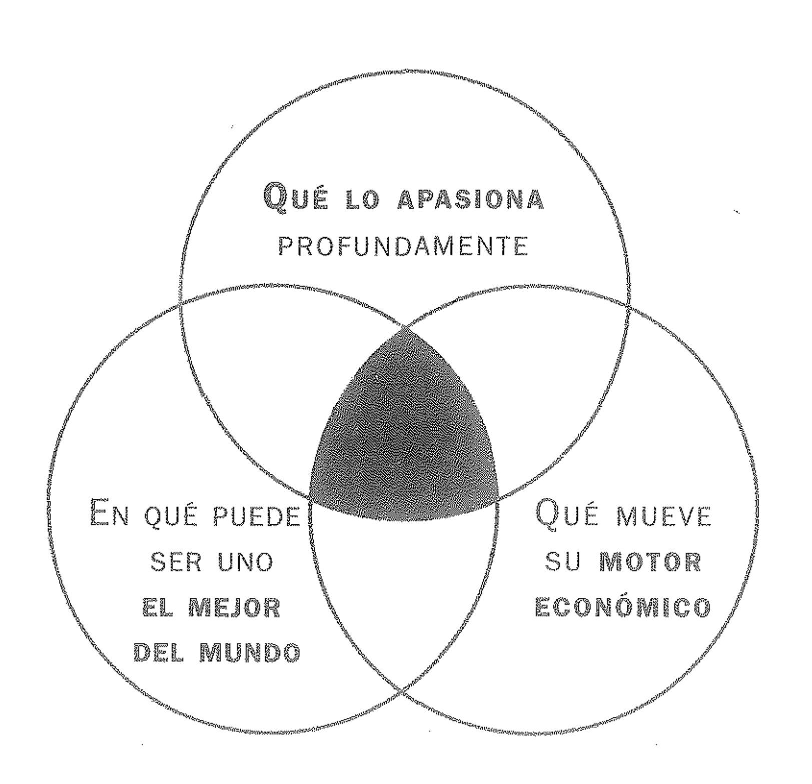
La diferencia estratégica esencial entre las compañías sobresalientes de nuestro estudio y las de comparación está en dos cosas. Primera, las compañías sobresalientes basan su estrategia en una honda comprensión en tres dimensiones — lo que nosotros denominamos los tres círculos. Segunda, traducen esa comprensión en un concepto sencillo, cristalino, que las guía en todos sus esfuerzos — de ahí el término de concepto del erizo.

Más precisamente, un concepto de erizo es un concepto sencillo, cristalino, que se deriva de una profunda comprensión sobre la intersección de los tres círculos siguientes:

1. *En qué puede ser uno el mejor del mundo* (y lo que es no menos importante, en qué no puede ser el mejor). La norma de discriminación va más allá de la sola capacidad. Ser capaz en una cosa no quiere decir que pueda ser el mejor del mundo en ella. Inversamente, en lo que sí puede ser el mejor puede que no sea nada de aquello a lo que ahora se dedica.
2. *Qué mueve su motor económico.* Todas las compañías sobresalientes desarrollan gran perspicacia para saber cómo generar un continuo flujo de fondos y utilidades sostenidas. En especial, descubren el común denominador — utilidad por "X" — que tenga el mayor impacto en su economía. (Sería flujo de caja por "X" en el sector social.)
3. *Qué lo apasiona.* Las compañías sobresalientes se con-

centran en las actividades que las apasionan. La idea aquí no es estimular la pasión sino descubrir qué lo apasiona a uno.

Para entender mejor la idea de los tres círculos, considérese una analogía. Supongamos que uno puede organizar su vida de trabajo en forma que satisfaga tres requisitos: Primero, que esté haciendo un trabajo para el cual tiene una disposición innata y en el cual podría llegar a ser el mejor. ("Siento que yo nací para hacer esto".) Segundo, que le pagan bien por lo que hace. ("No puedo creer que me paguen por hacer esto".) Tercero, que esté haciendo un trabajo que no sólo le gusta sino que lo apasiona y goza con él. ("Todas las maña-



LOS TRES CÍRCULOS DEL CONCEPTO DEL ERIZO

nas voy con entusiasmo al trabajo y realmente creo en lo que estoy haciendo".) Si se puede dirigir a la intersección de los tres círculos y convertirla en un concepto sencillo y cristalino que le sirva de guía en sus decisiones, tiene a su disposición un concepto de erizo.

Para tener un concepto de erizo plenamente desarrollado se necesitan todos los tres círculos. Si gana mucho dinero haciendo cosas en las que jamás será el mejor, sólo creará una compañía próspera pero no una gran compañía. Si llega a ser el mejor en algo pero no tiene una pasión innata por lo que está haciendo no podrá conservar su posición en la cima. Y en fin, por más que se apasione, si no puede ser el mejor en lo que hace o si lo que hace no es económicamente viable, puede que se divierta pero no producirá grandes resultados.

ENTENDER EN QUÉ PUEDE SER EL MEJOR Y EN QUÉ NO

"Persisten en lo que entienden y dejan que sus habilidades, no su ego, determinen lo que emprenden". Así escribía Warren Buffett a propósito de su inversión de 290 millones de dólares en Wells Fargo a pesar de las dudas que abrigaba sobre la industria bancaria. Antes de aclarar el concepto de erizo, Wells Fargo había tratado de ser un banco global, en una mediocre imitación del Citicorp. Pero primero bajo Dick Cooley y luego bajo Carl Reichardt, los ejecutivos de la firma empezaron a plantearse serios interrogantes: ¿Qué podríamos hacer mejor que ninguna otra compañía, y no menos importante,

qué no podríamos hacer mejor que otra? Y si no podemos ser los mejores, ¿para qué nos metemos en eso?

Dejando a un lado su ego, cerraron la mayor parte de sus operaciones internacionales, aceptando la verdad de que no podían ser mejores que el Citicorp en la banca global. Wells Fargo volvió entonces la atención a un campo donde sí podía ser la mejor del mundo: manejar un banco como un negocio, concentrándose en el oeste de los Estados Unidos. Tal fue la esencia del concepto de erizo, que convirtió a Wells Fargo de un mediocre remedo del Citicorp en uno de los mejores bancos del mundo.

Carl Reichardt, director ejecutivo de Wells Fargo en la época de la transición, se destaca como un erizo consumado. Mientras sus homólogos en el Bank of America, cuando vino la desregulación, fueron víctimas del pánico reacción-revolución y contrataban magnates que usaron sofisticados modelos y grupos de encuentros que hacían perder el tiempo, Reichardt podó todo lo superfluo hasta dejar sólo lo esencial. "No es una cuestión de ciencia del espacio — nos dijo en la entrevista —. Lo que hicimos fue sencillo y sencillo lo mantuvimos. Fue tan claro y tan obvio que hasta parece ridículo hablar de eso. Cualquier hombre de negocios de una industria competitiva no reglamentada lo habría atrapado al vuelo sin la menor vacilación".

Reichardt mantuvo a su gente enfocada en el sencillo concepto de erizo, sin dejar que se desviaran. Los que trabajaban con él se maravillaban de su genio para lo simple. Uno de sus colegas dijo: "Si Carl hubiera sido campeón olímpico

de clavado, no habría dado un montón de volteretas en el aire; habría hecho el mejor salto de cisne del mundo y lo habría repetido una y otra vez".

En Wells Fargo, la concentración en el concepto del erizo era tan intensa que se les convirtió en la palabra mágica. En todas nuestras entrevistas con personas de esta empresa surgía el mismo tema: "No era una cosa tan complicada. Sencillamente examinábamos a fondo lo que estábamos haciendo y resolvíamos dedicarnos únicamente a las pocas cosas que sabíamos hacer mejor que cualquiera, sin dejarnos distraer a otros campos que podían ser muy llamativos pero en los cuales no podíamos ser los mejores".

> *Esto me trae a uno de los puntos cruciales de este capítulo:* un concepto de erizo no es una meta de ser los mejores, ni es una estrategia para ser los mejores, ni es la intención o plan de ser los mejores. Es entender en qué puede uno ser el mejor.

Todas las compañías quisieran ser las mejores en algo pero pocas entienden claramente para qué tienen el potencial de ser las mejores, y en qué no pueden serlo. Esta distinción se destaca como uno de los principales contrastes entre las compañías sobresalientes y las compañías de comparación.

Considérese el contraste entre Abbott Laboratories y Upjohn. En 1964, las dos compañías eran casi idénticas en cuanto a ingresos, utilidades y líneas de productos. Ambas tenían como su negocio básico los fármacos, sobre todo los

antibióticos. Ambas tenían administración familiar y ambas iban a la zaga de la industria farmacéutica. Pero en 1974 Abbott mostró un cambio total, y en los 15 años siguientes arrojó un rendimiento acumulado 4 veces superior al mercado y 5,5 veces superior a Upjohn. Una diferencia fundamental entre las dos compañías fue que Abbott adoptó un concepto de erizo con base en lo que sabía hacer mejor y Upjohn no.

Abbott empezó por hacer frente a los hechos desnudos. Para 1964 había perdido la oportunidad de ser el mejor laboratorio farmacéutico, pues mientras vegetaba perezosamente en los años 40 y 50 viviendo de la eritromicina, que era su vaca lechera, compañías como Merck habían creado mecanismos de investigación que emulaban a Harvard y Berkeley. George Cain y su equipo en Abbott comprendieron que Merck y otras les llevaban ya tanta ventaja en investigación que tratar de ser la mejor compañía farmacéutica sería como enfrentar un equipo de fútbol escolar contra un equipo profesional.

Ser la mejor en fármacos ya no era una opción viable para Abbott, pese a que en ese campo estaba toda su historia. Así pues, guiado por un líder de nivel 5 y acogiéndose al lado de la fe de la paradoja de Stockdale, el equipo de Abbott buscó hasta entender en qué la compañía podía ser la mejor. En 1967 surgió una intuición clave: tenemos la oportunidad de sobresalir en productos que contribuyan al cuidado de la salud en una forma eficiente con relación al costo. Habían experimentado en hospitales con productos nutritivos destinados a ayudar a los pacientes a recuperar rápidamente

las fuerzas después de una operación, y con dispositivos para el diagnóstico (una de las principales maneras de reducir costos es un diagnóstico acertado). Abbott llegó a ser la compañía número uno en estos dos campos, lo cual la llevó muy adelante en el camino de llegar a ser la mejor del mundo en productos que hacen el cuidado de la salud más eficiente con relación al costo.

Upjohn nunca hizo frente a la misma realidad y siguió viviendo con la falsa ilusión de que podría derrotar a Merck. Se quedó aun más atrás de los líderes de la industria, se diversificó en campos en los cuales de ninguna manera podría ser la mejor del mundo, como plásticos y sustancias químicas. A medida que se quedaba más y más atrás, volvió a concentrarse en medicamentos, pero nunca reconoció que era demasiado pequeña para medirse con las grandes de la industria farmacéutica. A pesar de gastar en investigación y desarrollo casi el doble del porcentaje de ventas que Abbott, Upjohn vio disminuir sus utilidades a menos de la mitad de las de ésta, antes de ser adquirida en 1995.

> El caso de Abbott frente a Upjohn destaca la diferencia entre un negocio básico y un concepto de erizo. El hecho de que algo sea su negocio básico, de que lo haya venido haciendo desde hace años o aun décadas, no significa necesariamente que una empresa pueda ser la mejor del mundo en ese campo. Y si no puede ser la mejor, entonces ese negocio básico no puede ser la base de un concepto de erizo.

Evidentemente un concepto de erizo no es lo mismo que una capacidad básica. Se puede ser capaz para una cosa sin tener el potencial de llegar a ser el mejor del mundo en ella. Como analogía, supongamos que un estudiante saca siempre la mejor nota en cálculo en la escuela secundaria, va luego a la universidad, se matricula en cursos de matemáticas y sigue sacando esa nota. ¿Quiere eso decir que deba optar por las matemáticas como una profesión? No necesariamente. En la universidad conoce a otros estudiantes que tienen una disposición innata para las matemáticas. Después de pasar por esa experiencia uno de esos jóvenes dijo: "Yo tardaba tres horas en terminar el examen final pero había otros que lo terminaban en 30 minutos y también sacaban la mejor nota. Comprendí que yo nunca sería el mejor". Es posible que ese joven siga siendo presionado por parientes y amigos para que siga una carrera de matemáticas. De igual modo, muchos jóvenes se han visto arrastrados a carreras que nunca podrán dominar por completo. Sufren la maldición de ser capaces sin tener un claro concepto de erizo y nunca serán grandes en lo que hacen.

El concepto de erizo requiere una rígida norma de excelencia. No basta con fortaleza o capacidad; también se necesita entender en qué puede ser su organización la mejor, y ceñirse a eso. Lo mismo que Upjohn, las compañías de comparación siguen con un negocio en el cual son hábiles pero en el cual jamás serán las mejores; o, peor aún, se lanzan en busca de expansión y utilidades a campos en los cuales no tienen ninguna esperanza de ser las mejores. Ganan dinero pero nunca llegan a ser grandes compañías.

> Para pasar de buenas a sobresalientes es preciso sobreponerse a la maldición de la capacidad. Se necesita disciplina para decir: "Que seamos buenos en esto no significa que podamos llegar a ser los mejores". Las compañías sobresalientes entienden que hacer lo que hacen bien sólo las hace buenas; concentrarse sólo en lo que potencialmente pueden hacer mejor que todos es el único camino hacia la grandeza.

Todas las empresas que pasaron de buenas a sobresalientes entendieron este principio y mirando al futuro destinaron recursos a los pocos campos de actividad en los cuales tenían el potencial de ser las mejores. (Ver la siguiente tabla.) Las compañías de comparación no llegaron a comprender esto.

PERCEPCIÓN DEL MOTOR ECONÓMICO: ¿CUÁL ES SU DENOMINADOR?

Muchas veces las grandes compañías producen resultados espectaculares en industrias nada espectaculares. La bancaria figuraba en el último cuartil (por rendimientos) en la misma época en que Wells Fargo superó el mercado por 4 a 1. Pitney Bowes y Nucor estaban en industrias del 5% más bajo, y sin embargo ambas superaron el mercado por más de 5 a 1. Sólo una de las compañías sobresalientes había estado en una gran industria (definida como una industria del 10% más alto); cinco estaban en industrias buenas; cinco en industrias malas a pésimas. (Ver en el Apéndice 5.A un resumen del análisis industrial.)

LAS COMPAÑÍAS SOBRESALIENTES Y EL CÍRCULO "EN QUÉ PUEDE SER UNO EL MEJOR DEL MUNDO"

Esta tabla muestra la comprensión que alcanzan las compañías que pasan de buenas a sobresalientes y en la cual basan esta transición. No muestra compañías que ya eran las mejores cuando iniciaron dicha transición (la mayoría no eran las mejores en nada); muestra más bien en qué entendieron que podían llegar a ser las mejores.

Abbott Laboratories: Podía ser la mejor en crear un portafolio de productos para rebajar los costos del cuidado de la salud.	Abbott afrontó la realidad de que no podía ser la mejor empresa farmacéutica del mundo, a pesar de que de esa industria obtenía 99% de sus ingresos. Cambió de enfoque para producir bienes que contribuyeran a rebajar costos de los cuidados de la salud, principalmente nutrientes para hospitales, medios de diagnóstico y materiales hospitalarios.
Circuit City: Podía ser la mejor en implementar el modelo de servicios de las 4 "eses" [en inglés: *service* (servicio), *selection* (selección), *savings* (ahorro), *satisfaction* (satisfacción)], aplicado a las ventas al detal a gran escala.	Circuit City vio que podía ser la mayor distribuidora al por menor, capaz de manejar a control remoto un sistema geográficamente disperso. Su distinción no estaba en el modelo en sí, sino en la ejecución constante y superior del modelo.
Fannie Mae: Podía ser en los mercados de capital la mejor en todo lo relativo a hipotecas.	La percepción crítica fue: a) que podía actuar en los mercados de capital tan bien como cualquier firma de Wall Street y b) que podía adquirir una capacidad única de evaluar el riesgo de los valores hipotecarios.

Gillette: Podía ser la mejor en producir marcas mundiales de artículos necesarios para los cuales se requiere una refinada tecnología de manufactura.	Gillette vio que poseía una combinación de dos destrezas muy distintas: 1) la de hacer miles de millones de productos de bajo costo y alta tolerancia (v. gr. cuchillas de afeitar) y 2) la de crear marcas mundiales de bienes de consumo: cuchillas, cepillos de dientes.
Kimberly-Clark: Podía ser la mejor del mundo en productos de consumo hechos de papel.	Comprendió que poseía la capacidad potencial de crear marcas de gran categoría en artículos de papel, en las cuales el nombre del artículo se vuelve sinónimo de la categoría (v. gr. Kleenex).
Kroger: Podía ser la mejor en novedosas supertiendas de combinación.	Kroger fue siempre fuerte en innovación en tiendas de comestibles. Aplicó esa destreza al problema de cómo crear una gran tienda en que se combinaran bajo un mismo techo muchas "minitiendas" de alto margen.
Nucor: Podía ser la mejor en aportar cultura y tecnología para producir acero de bajo costo.	Vio que tenía gran habilidad en dos actividades: 1) crear una cultura de rendimiento y 2) asumir el riesgo de nuevas tecnologías de fabricación. Combinando las dos llegó a ser la productora de acero de más bajo costo en los Estados Unidos.
Philip Morris: Podía ser la mejor para crear lealtad a una marca de cigarrillos y, después, a otros bienes de consumo.	Al principio vio que podía ser simplemente la mejor compañía de tabaco del mundo. Después se diversificó en otras áreas (lo mismo que hicieron otras firmas tabacaleras como medida defensiva), pero perseveró en lo que era su fuerte: crear bienes "pecaminosos"

	(cerveza, tabaco, chocolate, café) y productos alimenticios.
Pitney Bowes: Podía ser la mejor del mundo en mensajería que requiere sofisticado equipo de oficina.	Esforzándose por resolver cómo evolucionar más allá de los medidores de portes de correo, tuvo dos intuiciones claves sobre sus puntos fuertes: 1) que no era una compañía de portes de correo sino que podía definirse más ampliamente (mensajería); y 2) que era especialmente fuerte en servicio a las oficinas de despachos con máquinas sofisticadas.
Walgreens: Podía ser la mejor en droguerías cómodas.	Comprendió que no era sólo una droguería sino una tienda cómoda. Buscó entonces los locales más cómodos, agrupando muchas tiendas dentro de un pequeño radio geográfico e inventando droguerías de servicio al automóvil. También hizo fuertes inversiones en tecnología (incluso una página web) para vincular todas las tiendas Walgreens del mundo y crear una gigantesca "botica de la esquina".
Wells Fargo: Podía ser la mejor para manejar un banco como un negocio, concentrándose en el oeste de los Estados Unidos.	Llegó a dos percepciones fundamentales: primera, que la mayor parte de los bancos se veían a sí mismos como bancos, actuaban como tales y promovían una cultura de banqueros. Wells Fargo se veía a sí misma ante todo como un negocio y había que manejarla como un negocio. Segunda, que no podía ser la mejor del mundo como banco internacional pero sí podía ser el mejor banco en el oeste de los Estados Unidos.

Nuestro estudio mostró que una compañía no tiene que estar en una gran industria para volverse grande. Todas las compañías estudiadas crearon un fabuloso motor económico, cualquiera que fuera la industria. Pudieron hacerlo porque llegaron a una profunda intuición de su economía.

Éste no es un libro de microeconomía. Cada compañía y cada industria se enfrenta a su propia realidad y yo no voy a insistir en eso. Lo importante es que todas las que pasaron de buenas a sobresalientes llegaron a tener una comprensión a fondo de la fuerza motriz de su economía y crearon un modelo de acuerdo con esa comprensión.

Con todo, sí observamos una forma particularmente provocativa de percepción en esas empresas: la idea de "denominador económico" único. Pensemos en términos del siguiente interrogante: *Si fuera posible elegir una sola razón — utilidad por "x", o en lo social el flujo de fondos por "x" —, ¿cuál "x" tendría el mayor y más sostenible impacto en su motor económico?* Aprendimos que este solo interrogante conduce a una profunda percepción del funcionamiento interno de la economía de una empresa.

Recordemos cómo Walgreens cambió de las medidas de costumbre como la utilidad por tienda a la utilidad *por visita de cliente.* Los locales cómodos son costosos, pero aumentando las utilidades por visita de cliente Walgreens pudo aumentar la comodidad (muchas tiendas en una área pequeña) y simultáneamente aumentar la rentabilidad de todo el

sistema. La medida corriente de utilidad por tienda habría sido contraria al concepto de comodidad, pues la manera más rápida de aumentar la utilidad por tienda es disminuir el número de tiendas y ocupar locales menos costosos. Esto habría destruido el concepto de comodidad.

Recordemos también a Wells Fargo. Cuando su equipo se vio ante el duro hecho de que la desregulación había convertido la banca en un artículo de consumo, comprendió que las medidas usuales como utilidad por préstamo o utilidad por depósito ya no serían la fuerza motriz. Captaron un nuevo denominador, la utilidad por empleado. Actuando con esta lógica, Wells Fargo fue uno de los primeros bancos que cambió su sistema de distribución para valerse principalmente de sucursales simplificadas y cajeros automáticos.

El denominador puede ser muy sutil, a veces casi invisible. La clave está en servirse del denominador para entender y penetrar el propio modelo económico.

Fannie Mae captó el sutil denominador de utilidad por nivel de riesgo hipotecario, no por hipoteca (que hubiera sido la opción obvia). Es una percepción brillante. La verdadera fuerza motriz de la economía de Fannie Mae es la capacidad de entender mejor que nadie el riesgo de incumplimiento en los pagos de un grupo de hipotecas. Gana dinero vendiendo seguros y manejando la extensión de ese riesgo. Sencillo, perspicaz, nada obvio... y correcto.

Nucor prevaleció en la feroz competencia de precios de

la industria del acero con el denominador utilidad por tonelada de acero terminado. A primera vista se podría pensar que por empleado o por costo fijo podría ser el denominador apropiado. Pero en Nucor entendieron que la fuerza motriz de su motor económico era una combinación de una vigorosa cultura ética del trabajo con la aplicación de una avanzada tecnología de fabricación. Utilidad por empleado o por costo fijo no habría captado esta dualidad tan bien como utilidad por tonelada de acero terminado.

¿Es necesario tener un denominador único? No, pero buscar un solo denominador tiende a producir una percepción mejor que salir del paso con varios. La cuestión de denominador sirve de mecanismo para forzar una comprensión más a fondo de las fuerzas que impulsan su motor económico. Cuando surgió en nuestra investigación este asunto del denominador, lo pusimos a prueba con varios equipos ejecutivos. Encontramos que el asunto siempre provocaba intenso diálogo y debate. Por otra parte, aun en los casos en que el equipo no pudiera o no quisiera identificar un denominador único, el reto lo llevaba a una percepción más honda. Y al fin y al cabo ése es el punto: no tener un denominador porque sí, sino para lograr una percepción que conduzca a una economía más vigorosa y sostenible.

Denominador económico

Esta tabla muestra la percepción de denominador económico de las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes, en los años de esa transición.

Abbott: *por empleado*	Percepción clave: pasar de utilidad por línea de producto a utilidad por empleado con la idea de contribuir a abaratar el costo de cuidado de la salud.
Circuit City: *por región geográfica*	Percepción clave: el paso de utilidad por tienda a utilidad por región reflejó economías de escala. Rendimiento por tienda sigue siendo vital, pero la agrupación regional fue una percepción vital que llevó la economía de Circuit City más allá que la de Silo.
Fannie Mae: *por nivel de riesgo hipotecario*	Percepción clave: el paso de utilidad por hipoteca a utilidad por nivel de riesgo reflejó la percepción fundamental de que manejar el riesgo de intereses reduce la dependencia de la dirección de las tasas de interés.
Gillette: *por cliente*	Percepción clave: pasar de utilidad por división a utilidad por cliente reflejó el poder de ventas de repetición (v. gr., cartuchos de máquina de afeitar) por alto margen por venta (v. gr. Mach III, no cuchillas de afeitar desechables).
Kimberly-Clark: *por marca de consumo*	Percepción clave: el paso de utilidad por activo fijo (las fábricas) a utilidad por marca de consumo; sería menos cíclico y mas rentable en los buenos y en los malos tiempos.

Kroger: *por población local*	Percepción clave: el paso de utilidad por tienda a utilidad por población local reflejó la percepción de que la participación de mercado local impulsa la economía de los productos alimenticios. Si no se puede ser #1 ó #2, mejor es no entrar en el juego.
Nucor: *por tonelada de acero terminado*	Percepción clave: el paso de utilidad por división a utilidad por tonelada de acero terminado reflejó la combinación, exclusiva de Nucor, de cultura de alta productividad y tecnología de mini-fábrica en vez de concentrarse en volumen.
Philip Morris: *por marca de categoría global*	Percepción clave: El paso de utilidad por región de ventas a utilidad por marca de categoría global señaló la comprensión de que la clave de la grandeza está en marcas que puedan tener poder mundial, como Coca-Cola.
Pitney Bowes: *por cliente*	Percepción clave: el paso de utilidad por medidor de franqueo postal a utilidad por cliente reflejó la idea de que la empresa podía usar los medidores como trampolín para llevar productos sofisticados a las oficinas de despachos de los clientes.
Walgreens: *por visita de cliente*	Percepción clave: el paso de utilidad por tienda a utilidad por visita de cliente reflejó una relación simbiótica entre locales cómodos (y costosos) y economía sostenible.

Wells Fargo: *por empleado*	Percepción clave: el paso de utilidad por préstamo a utilidad por empleado reflejó la comprensión de la dura realidad de la desregulación: que la banca es un producto de consumo.

Todas las grandes compañías descubrieron un denominador económico y las de comparación por lo general no. En efecto sólo encontramos una de éstas últimas, Hasbro, que llegara a una percepción a fondo de su economía. Basó su recuperación en la idea de que un portafolios de juguetes y juegos clásicos produce un flujo más sostenido de fondos que un gran acierto casual. Era la única compañía de comparación que entendía todos los tres círculos del concepto de erizo. Fue la mejor del mundo en adquirir y renovar juguetes bien probados y en reciclarlos justo a tiempo para mejorar la utilidad por marca clásica. Además, los empleados se apasionaban con el negocio. Construyendo sistemáticamente a partir de los tres círculos, Hasbro fue la compañía de comparación de mejor rendimiento de nuestro estudio, lo que hace más verosímil aún el concepto del erizo.

La transición de Hasbro se hizo *insostenible* en parte porque perdió la disciplina de mantenerse dentro de los tres círculos, después del fallecimiento inesperado del director ejecutivo, Stephen Hassenfeld. Este caso refuerza una enseñanza vital: *si se aplican con éxito estas ideas pero luego se abandonan, la compañía vuelve a caer de sobresaliente a buena, o quizá algo peor. La única manera de conservarla sobresalientes es seguir aplicando los principios que la hicieron grande.*

ENTENDER LA PASIÓN

Cuando entrevistamos a los ejecutivos de Philip Morris vimos en ellos una intensa pasión que nos sorprendió. Recordemos que en el capítulo "Primero quién" observamos que para George Weissman el trabajo en la compañía fue el amor más grande de su vida, superado sólo por su matrimonio. Aun con una colección muy pecaminosa de productos de consumo (cigarrillos Marlboro, cerveza Miller, queso Velveeta con 67% de grasa, café Maxwell House para los cafeinómanos, Toblerone para los chocolatómanos, etc.), encontramos una enorme pasión por el negocio. Casi todos los ejecutivos eran consumidores apasionados de sus propios productos. En 1979, Ross Millhiser, entonces vicepresidente de Philip Morris y empedernido fumador, declaró: "Me encanta el cigarrillo. Es una de las cosas que hacen que la vida valga la pena".

Los empleados mostraban igual apasionamiento por la empresa y por lo que estaban haciendo. Parecía como si todos tuvieran el espíritu del denodado vaquero solitario que figura en los carteles de Marlboro: ¡Tenemos derecho de fumar y vamos a defender ese derecho! Una dama que ocupaba asiento en la directiva me decía: "A mí me encanta estar en la junta directiva de Philip Morris. Se siente uno que hace parte de algo muy especial", a tiempo que lanzaba al aire grandes bocanadas de humo.

Se podría decir: "Eso no es más que la actitud defensiva de la industria del tabaco. Es natural que así se sientan. Si no, ¿cómo podrían dormir?" Pero no hay que olvidar que R. J. Reynolds *también* está en el negocio tabacalero y sitia-

da por la sociedad. Pero los ejecutivos de R. J. Reynolds empezaron a diversificarse a cualquier campo en que pudieran crecer, tuvieran o no tuvieran entusiasmo por esas adquisiciones y sin tener en cuenta si podían o no podían ser los mejores en ellas. Los de Philip Morris se ciñeron mucho más al negocio del tabaco sobre todo porque eso era lo que les gustaba. Para los de R. J. Reynolds ese negocio no era más que una manera de ganar dinero. En el libro *Barbarians at the Gate* se pinta a lo vivo cómo finalmente perdieron todo entusiasmo por cuanto no fuera enriquecerse con las transferencias de los beneficios de fondos de pensiones a las compañías de seguros debidamente apalancadas.

Puede que parezca extraño hablar de una cosa tan sutil como la pasión como parte integrante del marco de referencia estratégico, pero en todas las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes primó ésta como parte clave del concepto de erizo. No se puede fabricar pasión ni ordenar que la gente se apasione. Sólo se puede descubrir qué lo apasiona a uno y a los que lo rodean.

Las compañías sobresalientes no decían: "Vamos, amigos, apasionémonos por lo que estamos haciendo". Por el contrario, pensaban: Sólo vamos a hacer las cosas que nos apasionen. Los ejecutivos de Kimberly-Clark se pasaron a bienes de consumo de papel en gran parte porque eso era lo que les entusiasmaba. Un ejecutivo dijo: "Los productos tradicionales de papel están bien pero no tiene el carisma de un pañal".

Cuando los de Gillette resolvieron hacer sistemas de afeitar sofisticados y relativamente caros en vez de pelear la batalla de bajos precios con bienes desechables, lo hicieron en parte porque no les entusiasmaba seguir produciendo baratas máquinas de afeitar desechables. "Zeien habla acerca de sistemas de afeitar con el mismo entusiasmo técnico que se podría esperar de un ingeniero de la Boeing o de Hughes", escribía un periodista en 1996. "Gillette siempre ha tenido el mayor éxito cuando se ciñe a productos que estén de acuerdo con su concepto del erizo", escribía un reportero del *Wall Street Journal*, y pasaba a explicar que una joven graduada en una de las mejores facultades de negocios no fue contratada porque no mostró suficiente pasión por un desodorante.

Habrá muchos que tampoco se entusiasmen con un desodorante ni se puedan imaginar apasionarse por farmacias, tiendas de víveres, tabaco o medidores de franqueo postal. Tal vez se pregunte cómo hay quien se apasione por hacer a un banco tan eficiente como McDonald's o considere un pañal carismático. Al fin y al cabo eso no tiene importancia. Lo importante es que se apasionan con lo que están haciendo y que la pasión es honda y genuina.

Esto no significa, sin embargo, que haya que apasionarse por la mecánica del negocio en sí (aunque eso podría ocurrir). El círculo de pasión se puede concentrar igualmente en *lo que la compañía representa.* Por ejemplo, los empleados de Fannie Mae no se apasionaban con el proceso mecánico de "empaquetar" hipotecas en valores bursátiles, pero sí los motivaba grandemente la idea de ayudar a personas de toda cla-

se, antecedentes y razas a realizar el sueño de ser propietarias de su vivienda. Linda Knight, que entró a Fannie Mae en la época más negra de la empresa, nos dijo: "No se trataba de una vieja compañía que estaba en dificultades; era una empresa empeñada en convertir en realidad para millares de personas la propiedad de su casa. Ésta es una función mucho más importante que sólo ganar dinero y por eso es que nosotros nos sentimos tan comprometidos a conservar, proteger y fortalecer la compañía". Otro ejecutivo de Fannie Mae dijo: "A mi modo de ver somos un organismo clave para fortalecer toda la organización social del país. Cuando paso por vecindarios que han padecido dificultades y se están recuperando porque ya hay más familias propietarias de sus casas, vuelvo al trabajo lleno de nuevas energías".

EL TRIUNFO DEL ENTENDIMIENTO SOBRE LA JACTANCIA

En el equipo de investigación hablábamos con frecuencia de la diferencia entre el estado "pre-erizo" y el estado "post-erizo". El primero es como andar a tientas en medio de la niebla. Se avanza pero no se ve bien. En cada vuelta del camino sólo se alcanza a ver muy poco al frente, así que hay que proceder con cautela, lentamente. Pero con el concepto del erizo se llega a un claro, la niebla se disipa y se alcanza a ver a gran distancia. De ahí en adelante cada encrucijada requiere menos vacilación, se puede apretar el paso y hasta correr. En el estado "post-erizo", kilómetros de vía se deslizan velo-

ces bajo sus pies y en los cruces de caminos se toman rápidamente decisiones que en medio de la niebla no se habrían visto tan claras.

Lo que más llama la atención en las compañías de comparación es que, pese a tantos programas de cambio y tanto ruido y líderes carismáticos, nunca salen de la niebla. Quieren correr tomando en los cruces de caminos decisiones inconsultas y luego tienen que dar marcha atrás. O bien se apartan del buen camino, tropiezan con los árboles y caen en las hondonadas.

> Para las compañías de comparación, exactamente el mismo mundo que a las que pasaron de buenas a sobresalientes les parecía tan claro siguió siendo complejo y envuelto en niebla. ¿Por qué? Por dos razones. Primera, nunca se plantearon las preguntas acertadas que se esbozan en los tres círculos. Segunda, fijaron sus metas y estrategias más por jactancia que por comprensión.

En nada se hace esto más evidente que en la obsesiva busca de crecimiento, sin el beneficio de un concepto de erizo, que mostraban más de dos terceras partes de las compañías de comparación estudiadas. En los materiales de estas empresas abundan expresiones como "somos una compañía de crecimiento a todo trance" y "apostamos a que crecer equivale a tener éxito". En cambio, ninguna de las compañías sobresalientes se mostró obsesionada con el cre-

cimiento. Sin embargo, su crecimiento fue sostenido, rentable y mucho mayor que el de las de comparación.

Considérese el caso de Great Western y Fannie Mae. "Great Western es un chiquitín inmanejable", escribió el *Wall Street Transcript*. "Quiere crecer de cualquier manera". Se metió en finanzas, arrendamiento, seguros, casas prefabricadas, adquiriendo compañías en una alocada carrera de expansión. "No importa que ustedes nos clasifiquen como un banco, como una asociación de ahorros y préstamos o como cualquier otra cosa", dijo el director ejecutivo de Great Western ante una reunión de analistas en 1985.

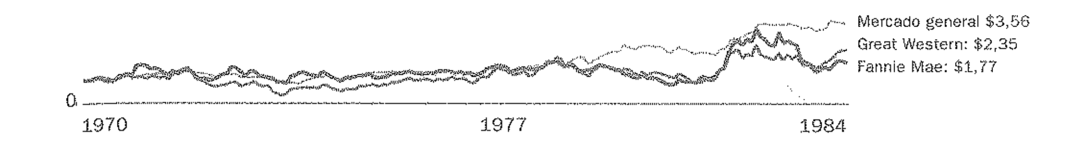
Era esto un notable contraste con Fannie Mae, que tenía una comprensión sencilla, diáfana, de que podía ser la mejor en todo lo relacionado con hipotecas, mejor aún que Goldman Sachs o Salomon Brothers en abrir todos los mercados de capitales al proceso hipotecario. Creó una poderosa máquina económica concentrando su modelo de negocio en administración del riesgo, en lugar de venta de hipotecas. Pero manejó la máquina con una gran pasión, inspirado su personal por su papel vital en democratizar la propiedad de la vivienda.

Hasta 1984 las acciones de ambas compañías siguieron un curso casi igual, como reflejadas en un espejo; pero ese año las de Fannie Mae se fueron por las nubes mientras que Great Western siguió holgazaneando, hasta que en 1997 fue vendida. Entre 1984 y 1996, Fannie Mae triplicó sus ingresos al concentrarse en su concepto sencillo y claro, no en "crecer". Great Western, con toda su alharaca, sólo aumentó

Fannie Mae, Great Western y el mercado general

Valor acumulado de 1 dólar invertido, 1970 – 1984

$10%

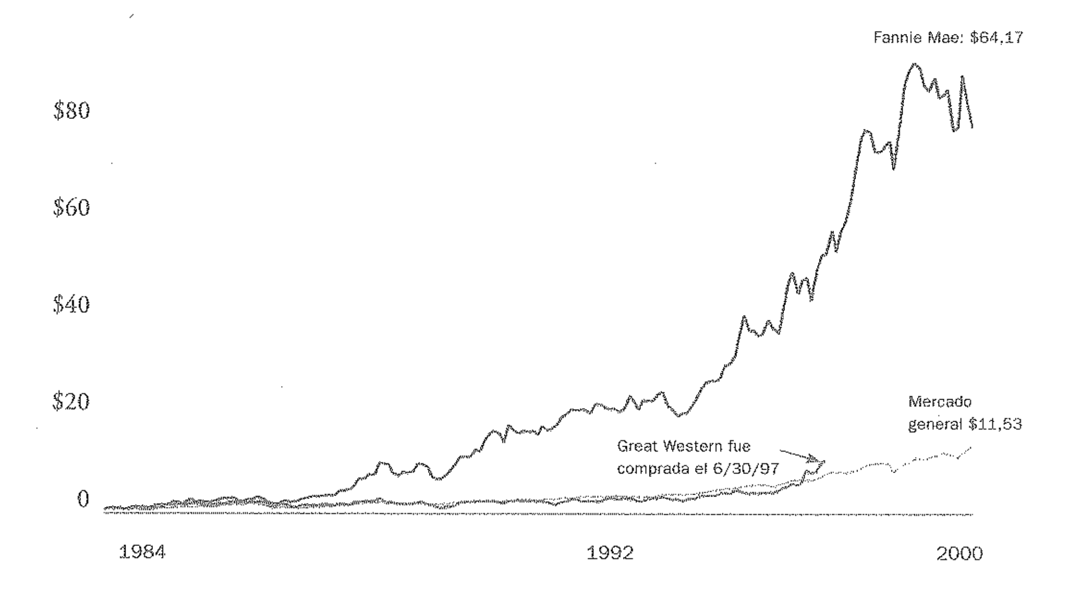


Notas:

1. Valor acumulado de 1 dólar invertido entre el 31 de diciembre de 1970 y el 1º de enero de 1984
2. Dividendos reinvertidos

Fannie Mae, Great Western y el mercado general

Valor acumulado de 1 dólar invertido, 1984 – 2000



Notas:

1. El punto de transición de Fannie Mae fue en 1984.
2. Muestra valor acumulado de 1 dólar invertido entre el 31 de diciembre de 1982 y el 1º de enero de 2000.
3. Dividendos reinvertidos.

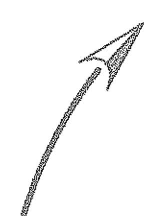
los suyos en 25% en el mismo período y en 1997 perdió su independencia.

> El caso de Fannie Mae frente a Great Western destaca un punto esencial: crecer no es un concepto de erizo. Más bien, si se tiene el concepto adecuado y se toman decisiones estrictamente de acuerdo con él, se crea tal impulso que el problema no será cómo crecer sino cómo no crecer con demasiada rapidez.

El concepto de erizo es un punto de cambio de rumbo en el viaje de lo bueno a lo sobresaliente. Generalmente precede en unos pocos años a la fecha de transición. En este libro todo gira de aquí en adelante en torno a tener el concepto de erizo. Como se verá muy claramente en los capítulos siguientes, acción disciplinada (tercer elemento del marco de referencia, después de gente disciplinada y pensamiento disciplinado) sólo tiene sentido en el contexto del concepto de erizo.

A pesar de su vital importancia (o más bien, debido a su vital importancia) sería un grave error tratar de captar un concepto de erizo de la noche a la mañana. Se puede uno alejar de la oficina un par de días, sacar un puñado de hojas de rotafolio, discutir un poco y llegar a una conclusión. Sí, se puede hacer eso pero probablemente no acierta. Es como si Einstein dijera: "Ya es hora de convertirme en un gran sabio, así que este fin de semana me voy a encerrar en un hotel, voy a sacar el rotafolios y descubrir los secretos del

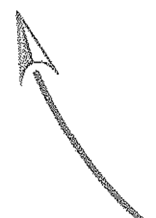
FORMULACIÓN DE PREGUNTAS
GUIÁNDOSE POR LOS TRES CÍRCULOS



AUTOPSIAS Y ANÁLISIS
GUIADOS POR LOS TRES
CÍRCULOS



DIÁLOGO Y DEBATE
GUIADOS POR LOS TRES
CÍRCULOS



DECISIONES EJECUTIVAS GUIADAS
POR LOS TRES CÍRCULOS

CÓMO OBTENER EL CONCEPTO DE ERIZO
UN PROCESO ITERATIVO

universo". Las cosas no suceden así. Einstein se debatió diez años entre la niebla hasta dar con la teoría de la relatividad, y era un hombre inteligente.

Las compañías que pasan de buenas a sobresalientes han tardado por término medio unos *cuatro años* en aclarar su pasión. Como la aproximación científica, el concepto de erizo simplifica un mundo complejo y toma decisiones mucho más fácilmente. Pero aunque tiene claridad cristalina y una elegante simplicidad una vez que se posee, llegar a obtenerlo puede ser endemoniadamente difícil y toma mucho tiempo.

Debe reconocerse que lograr un concepto de erizo es un *proceso inherentemente iterativo,* no un evento.

La esencia del proceso es llevar a las personas idóneas a un vigoroso diálogo y debate, a conocer los hechos descarnados y a guiarlas por interrogantes que se desprenden de los tres círculos: ¿Entendemos realmente en qué podemos ser los mejores del mundo, a diferencia de aquello en que podemos tener éxito? ¿Entendemos las fuerzas motrices de nuestro motor económico, inclusive nuestro denominador económico? ¿Entendemos realmente qué es lo que enciende nuestra pasión?

Un mecanismo particularmente útil para animar el proceso es lo que nosotros llamamos el Consejo, grupo de personas competentes que participan repetidamente, guiándose por los tres círculos, en diálogo y debate sobre cuestiones vitales que se le presentan a la organización.

En respuesta a la pregunta de "¿Cómo se hace para obtener un concepto de erizo?" yo señalaría el diagrama "Cómo obtener el concepto de erizo" y contestaría: "Formar el Consejo y usarlo como modelo. Formular las preguntas adecuadas, realizar un vigoroso debate, tomar decisiones, hacer autopsias y análisis y aprender — guiándose siempre por los tres círculos. Continuar pasando por ese ciclo de comprensión".

Si me preguntaran "¿Cómo se acelera el proceso de obtener un concepto de erizo?" yo respondería: "Aumentar el número de veces que recorra el ciclo completo en un tiempo determinado". Si pasa por el ciclo suficientes veces, guiándose resueltamente por los tres círculos, al fin llegará a la

comprensión profunda que se necesita para un concepto de erizo. No sucederá de la noche a la mañana, pero sucederá.

Características del consejo

a. El Consejo existe como un medio para comprender las cuestiones importantes que se le presentan a la compañía.

b. Lo organiza y lo utiliza el director ejecutivo y consta por lo general de 5 a 12 personas.

c. Cada miembro del Consejo está capacitado para argumentar y debatir en busca de comprensión, no por la necesidad egoísta de ganar un punto o defender pequeños intereses.

d. Todos los miembros son respetados por los demás *sin excepción.*

e. Los miembros tienen muy distintos puntos de vista, pero cada uno tiene un profundo conocimiento de algún aspecto de la organización o del ambiente en el cual opera.

f. El Consejo incluye miembros del equipo administrativo pero no se limita a ellos, ni todos los ejecutivos son miembros automáticamente.

g. El Consejo es un cuerpo permanente, no una comisión ad hoc reunida para un proyecto específico.

h. El Consejo se reúne periódicamente, a veces hasta semanalmente y otras veces sólo una vez por trimestre.

i. No busca consenso, a sabiendas de que las decisiones por consenso a menudo no son decisiones inteligentes. La responsabilidad final por la decisión sigue siendo del director ejecutivo.
j. El Consejo es un cuerpo informal; no figura en el organigrama formal ni en ningún documento oficial de la compañía.
k. Se le pueden dar diversos nombres, que por lo general no dan idea de lo que es. En las compañías sobresalientes tenían nombres como "Comisión de Mejora de Utilidades", "Comité de Productos", "Grupo de Pensamiento Estratégico" y "Consejo Ejecutivo".

¿Tienen todas las organizaciones un concepto de erizo por descubrir? ¿Qué pasa si un buen día uno se da cuenta honradamente de que su compañía no es la mejor en nada, ni nunca lo ha sido? Ahí está uno de los aspectos más emocionantes de todo el estudio. En la mayoría de los casos las compañías sobresalientes no eran las mejores del mundo en nada ni mostraban indicios de que podrían llegar a serlo. Imbuidas por la paradoja de Stockdale (todas ellas se decían que tenía que haber algo en que pudieran ser las mejores, estaban *resueltas a encontrarlo* y al mismo tiempo a *afrontar sin engañarse a sí mismas* la dura realidad de las cosas en que no podían ser las mejores), todas las compañías sobresalientes, por malas que hubieran sido al comenzar el proceso, prevalecieron en la busca de un concepto de erizo.

Al buscar uno su propio concepto, debe tener presente que cuando estas compañías finalmente captaron el suyo, el hecho no tuvo nada de las tediosas ráfagas de insensata jactancia, típicas de las compañías de comparación. No hay realidad de decir mucho; la verdad escueta habla por sí sola.

Recuerdo un episodio familiar que ilustra la diferencia entre jactancia y entendimiento. Mi esposa, Joanne, empezó a tomar parte en las carreras de maratón y en competiciones acuáticas de resistencia desde la década de los 80. A medida que acumulaba experiencia fue sintiendo la relación del triunfo. Un día participó en una prueba de combinación con algunas de las mejores atletas del mundo y, aunque en natación se quedó muy a la zaga de las campeonas y después tuvo que pedalear cuesta arriba una pesada bicicleta no aerodinámica, logró cruzar la línea final entre las diez primeras.

Pocas semanas después, a la hora del desayuno, dejó a un lado el periódico y me dijo muy tranquila: "Creo que yo puedo ganar el *Ironman*. Así llaman el campeonato mundial de triatlón, que comprende 3,9 kilómetros de natación en el mar, 180 kilómetros de ciclismo y, encima de todo, 42,2 kilómetros de maratón a pie en la ardiente playa de Kona en Hawaii.

"Naturalmente, prosiguió, tendría que dejar mi empleo, declinar las ofertas para hacer mi posgrado (la habían aceptado en varias facultades de administración en varias de las mejores universidades) y dedicarme de tiempo completo a entrenar...".

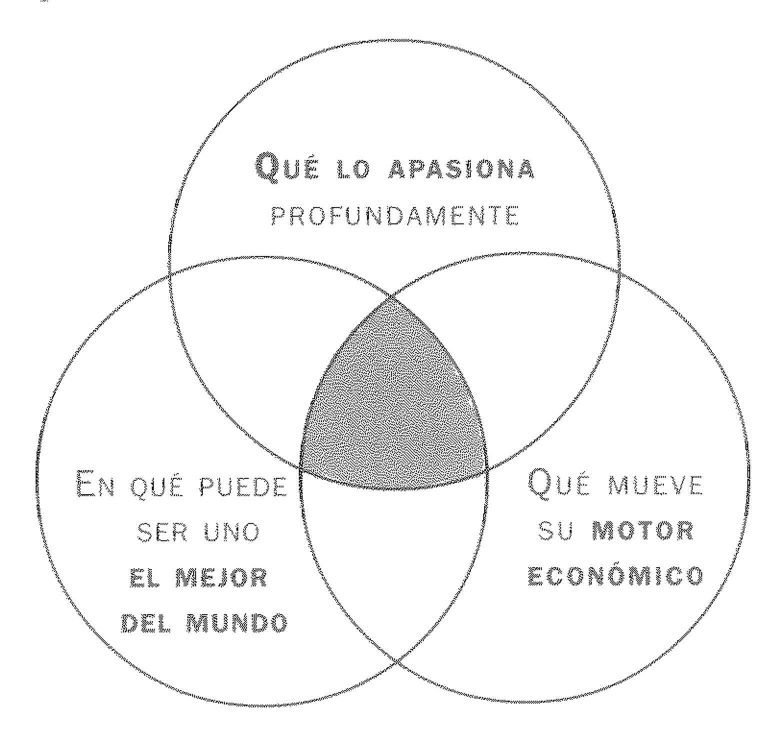
En sus palabras no había ningún triunfalismo, ninguna agitación. No trataba de convencerme a mí. Simplemente decía lo que había llegado a entender como un hecho, una verdad no más extraordinaria que si hubiera dicho que la pared estaba pintada de blanco. Tenía la pasión. Tenía la capacidad física. Y si ganaba carreras tendría el premio económico. La meta de ganar el campeonato se desprendía de un temprano entendimiento de su concepto de erizo.

Así que tomó la decisión. Renunció al empleo. Se excusó con las universidades. ¡Quemó las naves! (Pero a mí me conservó en el autobús.) Tres años después, un cálido día de octubre de 1985 cruzó a la cabeza de todos la línea final del *Ironman* de Hawaii. Era la campeona mundial. Cuando Joanne se propuso ganar el campeonato no sabía si llegaría a ser la mejor atleta, pero sí sabía que podía llegar allá, que eso estaba dentro del dominio de las posibilidades y que ella no se estaba forjando falsas ilusiones. Y esa distinción es definitiva. Es una distinción que los que quieren pasar de lo bueno a lo grande tienen que captar y que los que no llegan a sobresalir no entienden.

CONCEPTO DEL ERIZO
(LA SENCILLEZ EN TRES CÍRCULOS)

PUNTOS CLAVES

- Pasar de lo bueno a lo sobresaliente requiere una honda comprensión de tres círculos intersecantes que se traducen en un concepto sencillo y diáfano (el concepto del erizo):



LOS TRES CÍRCULOS DEL CONCEPTO DEL ERIZO

- La clave está en entender en qué *puede ser* su organización la mejor del mundo y *en qué no* — *no* en qué *quiere* ser la mejor. El concepto del erizo no es una meta ni una estrategia o intención; es una *comprensión.*

- Si uno no *puede ser* el mejor del mundo en su negocio básico, ese negocio no puede ser base de su concepto de erizo.
- Ser "los mejores del mundo" es un estándar mucho más rígido que una capacidad básica. Uno puede ser muy capaz y sin embargo carecer de capacidad para ser el mejor del mundo en ese ramo. Por el contrario, puede haber actividades en que podría llegar a ser el mejor del mundo pero para las cuales no es capaz en la actualidad.
- Para percibir las fuerzas motrices de su motor económico hay que buscar el denominador (utilidad por "x" o, en el caso del sector social, flujo de fondos por "x") que tenga el mayor impacto.
- Las compañías que pasan de buenas a sobresalientes fijan sus metas y estrategias con base en el entendimiento; las compañías de comparación las fijan basándose en la jactancia.
- Obtener un concepto de erizo es un proceso iterativo. El Consejo puede ser un medio útil.

RESULTADOS INESPERADOS

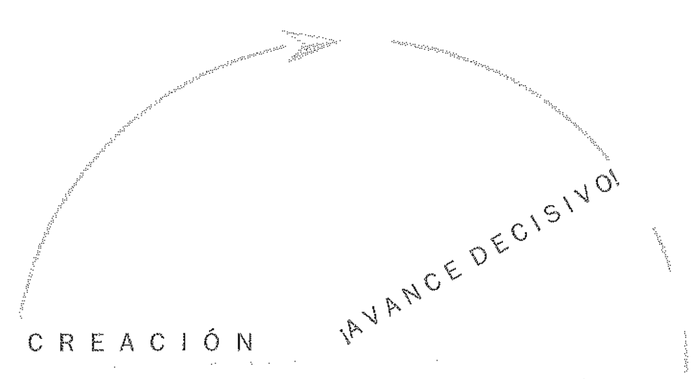
- Las compañías que pasan de buenas a sobresalientes son como el erizo: criaturas sencillas, feas, que saben "una cosa grande" y se ciñen a ella. Las de comparación son más como los zorros: sagaces, taimados, cria-

turas que saben muchas cosas y sin embargo carecen de coherencia.

- Las compañías sobresalientes tardaron cuatro años por término medio para llegar a un concepto de erizo.
- La estrategia por sí sola no distingue a las compañías sobresalientes de las de comparación. Ambos grupos tenían estrategias y no hay pruebas de que las sobresalientes dedicaran más tiempo a la planeación estratégica que las otras.

CAPÍTULO 6

UNA CULTURA DE DISCIPLINA



"La libertad es sólo parte de la historia y la mitad de la verdad. Por eso yo recomiendo que la Estatua de la Libertad en la costa oriental se complemente con una Estatua de la Responsabilidad en la costa occidental".

— Viktor E. Frankl, *Man's Search for Meaning*

En 1980, George Rathmann fue uno de los fundadores de Amgen, compañía de biotecnología que en el curso de los 20 años siguientes creció de ser una débil principiante hasta ser una empresa de 3 200 millones de dólares, con 6 400

empleados, que hace productos de sangre para proteger la vida de pacientes que sufren por quimioterapia y diálisis renal.

Bajo Rathmann, Amgen llegó a ser una de las pocas empresas de su especialidad que han mostrado continua rentabilidad y crecimiento: el precio de sus acciones se multiplicó por 150 entre la época de su lanzamiento, en junio de 1983, y enero de 2000. Un inversionista que hubiera comprado acciones Amgen por valor de sólo 7 000 dólares habría realizado una ganancia de capital de más de 1 millón de dólares, o sea 13 veces más que en el mercado general.

Pocas principiantes de éxito llegan a ser grandes compañías porque reaccionan al éxito de una manera equivocada. El éxito empresarial se alimenta de creatividad, imaginación e incursiones audaces en campos desconocidos. A medida que la compañía crece y se vuelve más compleja, empieza a tropezar en su propio éxito: demasiada gente nueva, demasiados clientes nuevos, pedidos nuevos, productos nuevos. Lo que antes era una diversión se convierte en un baturrillo de cosas desorganizadas. La falta de planeación, de contabilidad, de sistemas y de limitaciones para contratar personal crea roces. Surgen problemas con los clientes, con el flujo de fondos, con la programación.

Como reacción, alguien (generalmente un miembro de la junta directiva) dice: "Ya es hora de crecer. Necesitamos administración profesional". Entonces la compañía empieza a contratar graduados universitarios y veteranos ejecutivos de las compañías más conocidas. Procesos, procedimientos,

listas de comprobación se reproducen como la maleza. Lo que antes era un ambiente igualitario se reemplaza por una jerarquía. Aparecen por primera vez cadenas de mando, se aclaran las relaciones de dependencia y empieza a aparecer una clase ejecutiva con privilegios especiales. Ocurre una segmentación entre "nosotros" y "ellos".

Al fin los administradores profesionales frenan el desorden. Acaban con el caos pero acaban también con el espíritu empresarial. Los del equipo fundador refunfuñan: "Esto ya no es divertido. Yo antes simplemente hacía las cosas; ahora tengo que llenar formas absurdas y seguir reglas absurdas. Lo peor es que tengo que dedicar horas interminables a reuniones inútiles". La magia creativa se va diluyendo a medida que se retiran algunos de los individuos más innovadores, disgustados por la burocracia y la jerarquía. La principiante de otros días que tanto emocionaba se ha convertido en una de tantas, sin nada especial que la recomiende. El cáncer de la mediocridad se reproduce en serio.

George Rathmann evitó esta espiral de muerte empresarial. Comprendió que el propósito de la burocracia es compensar la incompetencia y falta de disciplina, problema que desaparece por sí solo si uno tiene gente idónea. Las reglas burocráticas las crean las compañías para manejar un pequeño porcentaje de incompetentes en el autobús, lo cual ahuyenta a los competentes, aumenta el porcentaje de incompetentes en el autobús y aumenta la necesidad de más burocracia para compensar la incompetencia y falta de disciplina, lo cual, a su vez, ahuyenta más gente competente, y así su-

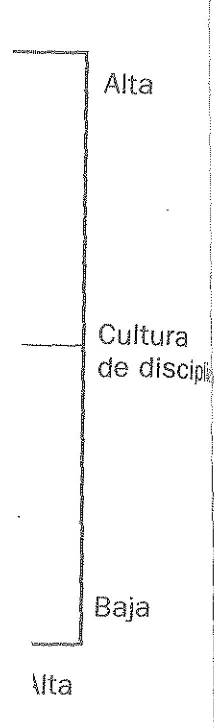
MATRIZ DE LA DISCIPLINA CREATIVA
DE LAS COMPAÑÍAS SOBRESALIENTES

Organización jerárquica	*Gran organización*	Alta
		Cultura de discip
Organización burocrática	*Compañía principiante*	Baja
Baja	Ética de empresariado	Alta

cesivamente. Rathmann entendió también que existe una alternativa: crear una cultura de disciplina. Cuando se juntan esas dos fuerzas complementarias, una cultura de disciplina y una ética de empresariado, se obtiene una alquimia mágica de rendimiento superior y resultados sostenidos.

¿Por qué empezar este capítulo con un empresario de la biotecnología, en lugar de alguno de una de nuestras compañías sobresalientes? Porque Rathmann atribuye su éxito a lo que aprendió trabajando con Abbott Laboratories, antes de fundar la compañía Amgen:

"Lo que aprendí en Abbott es que cuando uno establece



sus objetivos para el año los fija en hormigón pero nunca altera la norma que le sirve de medida. Al final del año es riguroso, adhiriendo exactamente a lo que dijo que iba a ocurrir. No tiene la oportunidad de editorializar, ni de acomodar y engañarse a sí mismo diciéndose que al fin y al cabo no era eso realmente lo que se había propuesto hacer, y modificar sus objetivos para quedar bien. Nunca se concentra sólo en lo que alcanzó durante el año, sino en lo que alcanzó *en comparación con* lo que dijo que iba a alcanzar, por difícil que sea la medida. Ésa fue una disciplina que aprendí en Abbott y llevé a Amgen".

Muchas de las disciplinas de Abbott datan de 1968, cuando la compañía contrató a un notable jefe de finanzas llamado Bernard H. Semler. Éste no veía su empleo como el tradicional contralor de las finanzas o contador. Más bien resolvió inventar mecanismos que dieran impulso al cambio cultural. Creó todo un nuevo marco de contaduría que llamó Contabilidad de la Responsabilidad, en la cual una persona determinada sería responsable por cada elemento de costo, ingreso o inversión. La idea, radical para los años 60, era crear un sistema en el cual *cada* gerente de Abbott, en *cada* tipo de trabajo, es responsable por su rendimiento sobre la inversión, con el mismo rigor con que un inversionista responsabiliza a un empresario. No habría cómo esconderse en los tradicionales traslados contables, nada de manipular los fondos para encubrir la incompetencia de la administración, ni habría manera de culpar a los demás.

Pero lo mejor del sistema no era el rigor en sí sino la manera como Abbott manejó ese rigor y disciplina para fomentar creatividad y empresariado. "Abbott desarrolló una organización muy disciplinada — dijo George Rathmann —, pero no en una manera lineal de pensar; fue ejemplar por tener tanto disciplina financiera como divergentes ideas de trabajo creativo. Usamos la disciplina financiera como medio de suministrar recursos para el trabajo creativo". Abbott redujo los costos administrativos como porcentaje de ventas a los más bajos de la industria (por un margen significativo), y *al mismo tiempo* se convirtió en una máquina de innovación de nuevos productos, como 3M, derivando el 65% de sus ingresos de productos nuevos introducidos durante los últimos cuatro años.

Este dualismo creativo se veía en todos los aspectos de Abbott durante la época de la transición, como incrustado en la urdimbre misma de la cultura corporativa. La compañía contrató líderes de espíritu empresarial y les dio libertad para determinar el mejor camino para alcanzar sus objetivos, pero al mismo tiempo cada uno tenía que comprometerse con el sistema Abbott y era rigurosamente responsable por dichos objetivos. Tenían libertad, pero libertad dentro de un marco de referencia. Abbott infundió el celo del empresario por la flexibilidad oportuna. ("Reconocimos que la planeación es valiosa pero que los planes son inútiles", dijo uno de los ejecutivos.) Igualmente, sin embargo, Abbott tenía la disciplina de decir que no a oportunidades que no se

ajustaran a los tres círculos. Al mismo tiempo que fomentaba la innovación en muy diversos campos en sus divisiones, mantuvo una inquebrantable adhesión a su concepto de erizo, de contribuir a un cuidado de la salud eficiente con relación al costo.

Abbott Laboratories es ejemplo de un resultado fundamental de nuestra investigación: *la cultura de disciplina*. Por su misma naturaleza una cultura es un tema difícil de discutir y se presta menos a interpretarla en un marco claro como los tres círculos. Sin embargo, el tema medular de este capítulo se reduce a una idea central: *crear una cultura de individuos que actúen de una manera disciplinada dentro de los tres círculos, rígidamente consecuente con el concepto de erizo.*

Más precisamente significa lo siguiente:

1. Crear una cultura en torno a la idea de libertad y responsabilidad dentro de un marco de referencia.
2. Poblar esa cultura de gente disciplinada que tenga la voluntad de extremar su esfuerzo por cumplir con sus responsabilidades.
3. No confundir una cultura de disciplina con un ordenancista tiránico.
4. Adherirse con gran constancia al concepto de erizo, concentrándose con celo casi religioso en la intersección de los tres círculos. Igualmente importante, hacer una lista de cosas de "no seguir haciendo" y desconectar sistemáticamente todo lo que sea extraño.

LIBERTAD (Y RESPONSABILIDAD) DENTRO DE UN MARCO

Pensemos en el piloto de un avión. Ocupa su puesto en la cabina, rodeado de docenas de sofisticados instrumentos de mando en un aparato que ha costado 84 millones de dólares. Mientras los pasajeros acomodan su equipaje de mano y las asistentes de vuelo ven que todo esté en orden, él aplica su lista de verificación: paso por paso, metódicamente, atiende a cada cosa.

Cuando recibe autorización para el despegue empieza a trabajar con control de tráfico aéreo, siguiendo precisas instrucciones: en qué dirección ha de carretear, qué pista usar, en qué dirección despegar. Una vez en el aire permanece en constante comunicación con los centros de control de vuelo y se mantiene dentro de los estrictos límites del sistema de la aviación comercial.

Ya al aproximarse a su destino, se desata una furiosa tormenta de truenos y granizo. Por las ventanillas los pasajeros no ven la tierra, sólo grandes nubarrones y lluvia que azota los vidrios. Reciben instrucciones de permanecer en su puesto con los cinturones abrochados. El vendaval hace inclinar las alas del avión ya a un lado, ya al otro.

En la aproximación final, a 200 kilómetros por hora, sale el tren de aterrizaje pero súbitamente los pasajeros se sienten comprimidos contra el respaldo de sus sillas. El avión acelera y asciende otra vez. "Lo siento — explica el piloto por el altavoz —. Hemos encontrado fuertes vientos contrarios. Vamos a probar otra vez". Esta vez el viento ha

amainado lo suficiente como para permitir un aterrizaje perfecto.

Ahora pensemos en este modelo. El piloto opera dentro de un sistema muy estricto y no tiene libertad para apartarse de él, pero al mismo tiempo las decisiones cruciales — si despegar, si abortar el despegue, si aterrizar en otra parte — tiene que tomarlas él. A pesar de las restricciones del sistema, un hecho central se destaca sobre todos los demás: el piloto tiene la responsabilidad final por el avión y por la vida de todos sus ocupantes.

El punto aquí no es que una compañía deba tener un sistema tan estricto como el tráfico aéreo, sino que cuando examinamos las compañías sobresalientes recordamos la mejor parte del modelo de un piloto de aerolínea: libertad y responsabilidad dentro del marco de un sistema muy desarrollado.

> Las compañías sobresalientes de nuestro estudio tienen un sistema consecuente, con claras limitaciones, pero dan al personal libertad y responsabilidad dentro del marco de dicho sistema. Contratan individuos disciplinados a quienes no hay necesidad de manejar, y se dedican a manejar el sistema, no a las personas.

"Éste es el secreto de por qué podíamos manejar tiendas a control remoto desde muy lejos — dice Bill Rivas, de Circuit City —. Era una combinación de espléndidos gerentes locales que tenían la responsabilidad final por su tienda, operan-

do dentro de un gran sistema. Hay que tener una administración y empleados que crean en el sistema y tengan la voluntad de hacer cuanto sea necesario para que funcione. Pero dentro de los límites del sistema tenían mucha autonomía, de acuerdo con su responsabilidad".

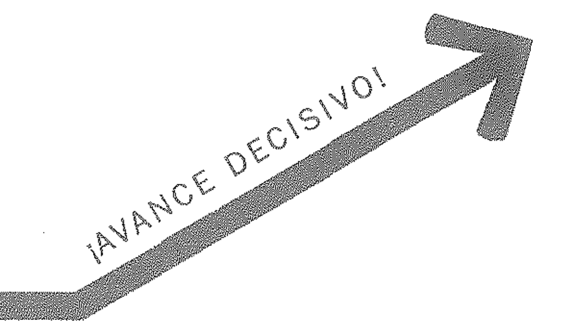
Cicuit City vino a ser, en ventas al por menor de artículos electrónicos de consumo, algo así como McDonald's entre los restaurantes: no la experiencia más exquisita pero sí consecuente. Desarrolló su sistema paso a paso experimentando con nuevas líneas como computadores y videograbadoras (así como McDonald's agregó McMuffins de huevo para el desayuno). Pero todos operaban siempre dentro del marco del sistema. "Ésa es una de las principales diferencias entre nosotros y todos los demás que estaban en el mismo negocio en los años 80 — dijo Bill Zierden —. Ellos no supieron extenderse y nosotros sí. Pudimos situar nuestros puestos en todo el país, con gran coherencia". Allí está una de las razones de por qué Circuit City arrancó a principios de los 80 y en los 15 años siguientes superó al mercado general por 18 a 1.

Gran parte de este libro trata sobre la creación de una cultura de disciplina. Todo empieza con *personal* disciplinado. La transición no empieza tratando de disciplinar a los incompetentes para que trabajen bien, sino llevando al autobús individuos autodisciplinados. En seguida necesitamos *pensamiento* disciplinado para hacer frente a la dura realidad sin abandonar una fe firme en que uno puede y quiere crear un camino hacia lo grande. Se requiere disciplina para persistir en busca de comprensión, hasta que se capte el concep-

to del erizo. Finalmente, tenemos disciplina de *acción,* tema dominante de este capítulo. Proceder en este orden es importante. Las compañías de comparación trataron de saltar de una vez a la acción disciplinada; pero ésta es imposible si no se tiene un personal autodisciplinado; y sin pensamiento disciplinado es una fórmula para ir al desastre.

En efecto, la disciplina por sí sola no produce grandes resultados. Encontramos en la historia muchas organizaciones que la tuvieron en gran medida y sin embargo fueron al desastre. No. Lo importante es conseguir primero gente disciplinada que piense de una manera rigurosa y *después* emprenda la acción, dentro del marco de un sistema coherente en torno al concepto del erizo.

En la investigación nos sorprendió el uso repetido de palabras como *disciplinado*, *riguroso*, *resuelto*, *metódico* y otras que aparecen en artículos, entrevistas y demás material de información sobre las compañías sobresalientes y no apare-



CREACIÓN...

PERSONAL DISCIPLINADO	PENSAMIENTO DISCIPLINADO	ACCIÓN DISCIPLINADA

HAY QUE LAVAR EL REQUESÓN

cen en los escritos relativos a las de comparación. Los que trabajan en las primeras se van a veces a los extremos en el cumplimiento de sus obligaciones, hasta el punto de lindar con el fanatismo.

Dimos a esto el nombre de "factor del lavado del requesón", por analogía con un atleta famoso llamado Dave Scott, quien ganó seis veces el triatlón del *Ironman* de Hawaii. Para entrenarse, Scott hacía *diariamente* un recorrido de 120 kilómetros en bicicleta, nadaba 20 kilómetros y corría a pie 27. No tenía problemas de peso y creía que un régimen alimenticio bajo en grasas y rico en carbohidratos le daría fuerzas extra. Y así Dave Scott, hombre que quemaba a diario por lo menos 5 000 calorías, llegaba hasta el extremo de lavar el requesón que comía, para quitarle grasa. No hay ninguna prueba de que necesitara lavar el requesón para ganar el *Ironman*, pero ése no es el punto de la historia. El punto es que ese detalle era un paso más, un pequeño paso agregado a muchos otros pequeños pasos para crear un sólido programa de superdisciplina. Yo me imagino a Scott corriendo los 42 kilómetros del maratón en un calor de 38°C en los campos de lava calcinada de la costa de Kona, después de nadar 3,8 kilómetros en el mar y recorrer 180 kilómetros en bicicleta contra vientos furiosos, y diciendo para su capote: "Esto no es nada en comparación con tener que lavar mi requesón todos los días".

Reconozco que ésta es una analogía un poco traída por los cabellos. Pero en cierto modo las compañías sobresalientes se comportan como Dave Scott. El secreto de pasar de

buenas a sobresalientes está en gran parte en la disciplina para hacer lo que sea necesario para llegar a ser los mejores en áreas cuidadosamente seleccionadas, y en seguida buscar una mejora continua. Así de sencillo es. Y así de difícil.

> Todas las organizaciones quisieran ser las mejores, pero la mayoría carecen de la disciplina necesaria para ver con claridad en qué podrían serlo y qué tendrían que hacer para convertir ese potencial en realidad. Les falta disciplina para lavar el requesón.

Pensemos en Wells Fargo en comparación con el Bank of America. Reichardt nunca dudó de que Wells Fargo saldría más fuerte que antes de la desregulación bancaria. Vio que la clave para llegar a ser una gran compañía no estaba en brillantes estrategias nuevas sino en la firme resolución de limpiar el sistema de una mentalidad bancaria de cien años atrás. "En la banca hay demasiado desperdicio, dice. Para acabar con él se necesita tenacidad, no brillantez".

Dio la tónica en la cúpula: "No les vamos a pedir a los demás que sufran mientras nosotros permanecemos muy orondos acá arriba. Empezaremos por lavar nuestro propio requesón aquí en las oficinas ejecutivas". Congeló los sueldos de los ejecutivos durante dos años (a pesar de que Wells Fargo gozaba de los años más prósperos de su historia). Cerró el comedor de ejecutivos y lo reemplazó por el servicio de cafetería de una residencia universitaria. Cerró el ascensor de los ejecutivos, vendió los aviones de la compañía y

prohibió las plantas vivas en las oficinas porque regarlas costaba mucho. Suprimió el café gratis en las oficinas ejecutivas y eliminó los árboles de Navidad. Devolvía los informes que le presentaban en pasta dura y con muchos adornos, diciendo: "Si el dinero fuera *suyo,* ¿lo desperdiciaría de esa manera? ¿Qué agrega una pasta?" En las juntas con sus colegas ocupaba una silla a la que se le salía el relleno. A veces se ponía a sacar ese relleno mientras escuchaba proyectos para gastar más dinero "y muchos que le presentaban como indispensables se desvanecían", decía un artículo.

En el Bank of America los ejecutivos también tuvieron que entenderse con la desregulación y reconocieron la necesidad de suprimir el desperdicio; pero no tenían la disciplina de lavar su propio requesón. Conservaron sus lujosas oficinas en San Francisco. La del director ejecutivo se describe en el libro *Breaking the Bank* como "un apartamento con una amplia sala de juntas adjunta y ventanales del techo al piso con vista panorámica sobre la bahía". (No encontramos evidencia de sillas ejecutivas a las que se les salía el relleno.) Los ejecutivos conservaron su ascensor privado, sin acceso a seres inferiores. ("¿Por qué lavar nuestro requesón, cuando la vida es tan buena?")

A mediados de la década de 1980, después de perder 1 800 millones de dólares en tres años, el banco al fin efectuó los cambios necesarios en respuesta a la desregulación (en gran parte contratando antiguos ejecutivos de Wells Fargo). Pero aun en los días más críticos, los ejecutivos no se resolvían a privarse de los privilegios que los aislaban del

mundo real. En una reunión de la junta directiva un miembro propuso vender el avión de la compañía; sus colegas lo oyeron como quien oye llover.

UNA CULTURA, NO UN TIRANO

Estuvimos a punto de no incluir este capítulo en el libro, pues vimos que las compañías sobresalientes eran más disciplinadas que las de comparación directa, como Wells Fargo en contraste con el Bank of America. Por otra parte, las de crecimiento *no sostenido* resultaron tan disciplinadas como las mejores.

Resolvimos investigar un poco más, y Eric Hagen, que había hecho el análisis inicial, emprendió otro más a fondo. Entonces vimos que, a pesar de las apariencias, sí hay una gran diferencia entre los dos tipos de compañías en cuanto a la manera como aplican la disciplina.

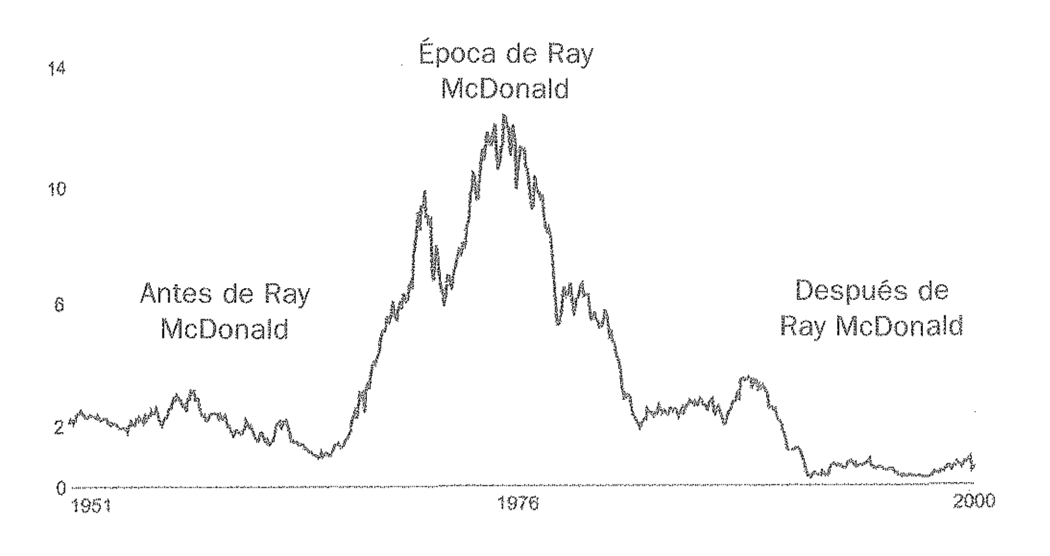
> Mientras que las compañías sobresalientes tenían líderes de nivel 5 que crearon una *cultura* perdurable de disciplina, las de comparación no sostenida tenían líderes de nivel 4 que *personalmente* disciplinaron la compañía por la fuerza.

Veamos el caso de Ray McDonald, quien en 1964 asumió el mando en Burroughs Corporation. Hombre brillante pero hiriente, controlaba las conversaciones, contaba todos los chistes y criticaba a los que no eran tan listos como él (y

que a la cuenta eran todos los que le rodeaban). Obligaba a hacer las cosas por la sola fuerza de su personalidad, aplicando una presión que llegó a conocerse como "la prensa de tornillo". Produjo resultados notables durante su mando. Un dólar invertido desde 1964, cuando asumió la presidencia, hasta fines de 1977, cuando se retiró, produjo rendimientos 6,6 veces mejores que el mercado general. Pero la compañía no tenía cultura duradera de disciplina y cuando él se retiró, la indecisión paralizó a sus ayudantes, dejando a la compañía, según *Business Week*, "incapaz de hacer cosa alguna". Burroughs empezó entonces a rodar cuesta abajo, con rendimientos acumulados que cayeron 95% por debajo del mercado general desde que salió McDonald hasta 2000.

Encontramos una historia parecida en Rubbermaid, bajo el mando de Stanley Gault. Como se vio en el capítulo 2, cuando acusaron a éste de ser un tirano, contestó riendo: "Sí, pero soy un tirano sincero". Gault llevó a Rubbermaid una estricta disciplina: riguroso planeamiento y análisis de la competencia, sistemática investigación de mercado, análisis de utilidades, rígido control de costos y demás.

Preciso y metódico, llegaba al trabajo a las 6:30 a.m. y esperaba que los gerentes hicieran lo mismo. Actuaba personalmente como el principal instrumento de control de calidad. Un día en una calle de Manhattan vio a un portero que renegaba y maldecía recogiendo la basura con una pala marca Rubbermaid. Se detuvo a averiguar qué contrariaba tanto al portero y comprendió que el borde de la pala era demasia-



do romo. Inmediatamente dio orden a sus ingenieros de rediseñarla.

Rubbermaid sobresalió dramáticamente bajo la tiranía de este líder singularmente disciplinado, pero también decayó velozmente cuando él se retiró. Bajo Gault, la compañía superó al mercado por 3,6 a 1. Después de Gault perdió 59% de valor con relación al mercado, y al fin fue adquirida por Newell.

Un ejemplo particularmente fascinante de régimen disciplinario es el de Chrysler bajo el mando de Lee Iacocca, a quien *Business Week* llamaba simplemente "el Hombre" o "el Dictador" o "Lee". Iacocca fue nombrado presidente de

Rubbermaid Corporation —
Una clásica transición no sostenida

Razón de dividendos acumulados a mercado general
Valor 1.0 al empezar el mando de Stanley Gault



Chrysler en 1979 e impuso su dominante personalidad para disciplinar la empresa. "Inmediatamente me di cuenta de que esto era un caos y necesitaba con urgencia una buena dosis de orden y disciplina", escribía Iacocca en sus primeros días. El primer año reformó por completo la estructura administrativa, impuso estrictos controles financieros, mejoró el control de calidad, racionalizó los programas de producción y efectuó despidos de empleados en masa para ahorrar dinero. "Me sentía como un cirujano militar, escribió, practicando operaciones radicales para salvar lo que se pudiera". A los sindicatos obreros les dijo: "Si no me ayudan les va a costar caro. Cualquier día declaro la compañía en bancarro-

ta y todos se quedan sin empleo". Iacocca produjo resultados espectaculares y Chrysler fue un ejemplo sin precedentes de recuperación de una empresa.

Sin embargo, hacia la mitad de su administración, Iacocca parece que perdió el interés y la compañía empezó a decaer otra vez. El *Wall Street Journal* escribió: "El señor Iacocca encabezó el proyecto de renovación de la Estatua de la Libertad, era miembro de una comisión del Congreso sobre reducción del presupuesto y escribió un segundo libro. Empezó a escribir una columna para los periódicos, se compró una quinta en Italia donde embotellaba sus propios vinos y aceite. Los críticos afirman que todo esto lo distraía y fue una de las causas de los actuales problemas de Chrysler. Sea verdad o no, es claro que ser un héroe folclórico es una exigente actividad suplementaria".

Peor que esa carrera secundaria fue que su falta de disciplina para permanecer dentro de las áreas en que Chrysler podía ser la mejor del mundo, llevó a una serie de diversificaciones inconsultas. En 1985 lo sedujo el negocio de la aviación. En vez de contentarse con un solo avión Gulfstream, como cualquier director ejecutivo, Iacocca compró toda la compañía Gulfstream. Por la misma época se embarcó en una costosa e improductiva operación conjunta con la fábrica italiana de autos deportivos Maserati. La pérdida en el fracaso de este negocio se ha calculado en 200 millones de dólares, "suma enorme para perderla en un auto de muy alto precio y muy reducida venta, ya que nunca se construirán más de unos pocos miles de unidades", según *Forbes*. Pero la

debilidad de Iacocca por todo lo italiano no le dejaba ver la realidad económica, anotaba otro observador.

Durante la primera mitad de su administración, Iacocca produjo resultados notables, salvó la compañía de la quiebra que la amenazaba y la llevó a superar el mercado por 3 a 1; pero en la segunda mitad la empresa se quedó 31% a la zaga del mercado y volvió a verse amenazada de quiebra. "Como muchos pacientes que sufren de enfermedad cardiaca", escribe un ejecutivo de Chrysler, "años después de habernos recuperado de una operación quirúrgica, volvimos a nuestro estilo antihigiénico de vida".

Este caso ilustra un patrón que encontramos en todas las compañías de comparación de crecimiento no sostenido: un avance espectacular bajo un tirano, seguido de una decadencia no menos espectacular al retirarse aquél sin dejar una cultura durable de disciplina o cuando el tirano mismo se indisciplina y se aparta de los tres círculos. La disciplina es indispensable para obtener óptimos resultados, pero una acción disciplinada sin ceñirse a los tres círculos no puede conducir a grandes resultados sostenidos.

FANÁTICA ADHESIÓN AL CONCEPTO DE ERIZO

Durante casi 40 años Pitney Bowes vivió dentro del cómodo capullo de protección de un monopolio. Con sus íntimas relaciones con el Servicio Postal de los Estados Unidos y sus patentes sobre máquinas de franqueo, dominaba el 100% del mercado y a fines de los años 50 casi la mitad del correo del país

pasaba por máquinas Pitney Bowes. Con márgenes brutos de utilidad superiores al 80%, ninguna competencia, un mercado inmenso y un negocio a prueba de recesión, más que una gran compañía era una compañía con un gran monopolio.

Luego, como casi siempre sucede con los monopolios, Pitney Bowes inició un largo descenso. Primero vino una orden judicial que la obligó a conceder licencia sobre sus patentes a otras firmas, sin pago de regalías. A los seis años ya tenía 16 competidores. Entonces entró en una reacción desaforada de diversificación, invirtiendo dinero en infortunadas adquisiciones y operaciones conjuntas, inclusive una incursión en el campo de los computadores que le costó 70 millones de dólares (54% del patrimonio accionario en esa época). En 1973, la compañía perdió dinero por primera vez en su historia. Iba por el camino típico de las compañías protegidas por un monopolio, que se desbaratan cuando tienen que enfrentarse a la dura realidad de la competencia.

Por fortuna un líder de nivel 5, llamado Fred Allen, intervino y planteó serios interrogantes que llevaron a entender el papel de Pitney Bowes en el mundo. En lugar de verse como una compañía de medidores de portes de correo, se vio como una empresa que podía ser la mejor del mundo en servir a las oficinas de despachos de los negocios, con el concepto más amplio de "mensajería". Allen vio igualmente que sofisticados productos para oficinas de despachos, como máquinas de telefax y copiadoras especiales, se avenían muy bien con su motor económico de utilidad por cliente y su extensa red de ventas y servicio.

Allen y su sucesor, George Harvey, instalaron un modelo de diversificación disciplinada. Por ejemplo, Pitney Bowes llegó a dominar 45% del mercado de máquinas de telefax para compañías grandes, que era muy rentable. Harvey empezó un proceso sistemático de invertir en nuevas tecnologías y productos, como el "Paragon", un procesador de correo que sella y despacha las cartas, y para fines de los años 80 la compañía derivaba más de la mitad de sus ingresos de productos introducidos en los tres años anteriores. Más adelante, Pitney Bowes fue pionera en vincular las máquinas de las oficinas de despachos con la Internet, otra oportunidad de diversificación disciplinada. El punto clave es que cada paso de diversificación e innovación se mantuvo dentro de los tres círculos.

Después de caer 77% por debajo del mercado desde la fecha de la orden judicial hasta 1973, Pitney Bowes invirtió el rumbo y llegó a superar el mercado por más de 11 a 1 a principios de 1999. Entre 1973 y 2000 superó a Coca-Cola, 3M, Johnson & Johnson, Merck, Motorola, Procter & Gamble , Hewlett-Packard, Walt Disney y hasta a la General Electric. No hay ejemplo de otra compañía que haya salido de la cómoda protección de un monopolio y haya alcanzado tal nivel de resultados: ni AT&T, ni Xerox, ni la IBM.

Pitney Bowes ilustra lo que puede ocurrir cuando una compañía carece de disciplina para permanecer dentro de los tres círculos y, a la inversa, lo que puede ocurrir cuando la recupera.

Las compañías sobresalientes siguen una consigna simple: no haremos nada que no se conforme con nuestro concepto de erizo. No emprenderemos en negocios no relacionados con él. No haremos adquisiciones ni entraremos en asociación con otros para tales negocios. Si no encaja, no lo hacemos.

Encontramos que la falta de disciplina para mantenerse dentro de los tres círculos es factor clave en el fracaso de las compañías de comparación. Todas éstas carecían de disciplina para entender los tres círculos o para mantenerse dentro de ellos.

R. J. Reynolds es un caso clásico. Hasta la década de los 60 tuvo un concepto claro alrededor de ser la mejor compañía tabacalera de los Estados Unidos, posición que había mantenido por lo menos durante 25 años. Pero en 1964 la oficina del Cirujano General [el super vigilante de la salud nacional] publicó un informe en el cual se vinculaba el cigarrillo con el cáncer y R. J. Reynolds empezó a diversificarse, apartándose del tabaco, como medida defensiva. Todas las compañías tabacaleras hicieron lo mismo y por las mismas razones, pero que R. J. Reynolds se apartara de los tres círculos no tiene ninguna lógica.

R. J. Reynolds invirtió casi la tercera parte de los activos de la compañía en 1970 en la compra de una compañía de contenedores para transportes de carga (la Sea Land) y una compañía petrolera (la Aminoil), con la idea de ganar dinero embarcando su propio petróleo. La idea en sí no era del todo

mala, pero ¿qué tenía que ver con su concepto de erizo? Ésa fue una adquisición totalmente indisciplinada y obedeció en parte a que el fundador de Sea Land era amigo íntimo del presidente de la junta directiva de R. J. Reynolds.

Después de aportar más de 2 000 millones de dólares a Sea Land, la inversión total casi igualaba el total del patrimonio accionario. Al fin, después de años de exprimir el negocio de tabaco para llevar fondos al de buques de carga, RJR reconoció el fracaso y vendió la Sea Land. Un nieto de Reynolds se quejaba: "Estos tipos son los mejores del mundo para hacer y vender productos de tabaco, ¿pero qué saben ellos de buques o de petróleo? No me preocupa que vayan a la quiebra, pero parecen muchachos campesinos con demasiado dinero en el bolsillo".

En honor de la verdad hay que decir que Philip Morris tampoco tuvo una historia de diversificación perfecta, como lo atestigua su fracaso en la compra de 7 Up, pero mostró más disciplina que RJR en 1964 ante el informe del Cirujano General. En vez de abandonar su concepto de erizo, lo *revisó* en términos de crear marcas globales en bienes de consumo no muy sanos (tabaco, cerveza, gaseosas, café, chocolate, quesos procesados, etc.). Su espléndida disciplina para permanecer dentro de los tres círculos es una razón clave de por qué los resultados de las dos compañías fueron tan distintos después del informe de 1964, a pesar de que ambas tuvieron las mismas oportunidades y se vieron ante las mismas amenazas. Entre 1964 y 1989 (cuando R. J. Reynolds desapareció de la negociación pública en una compra forzo-

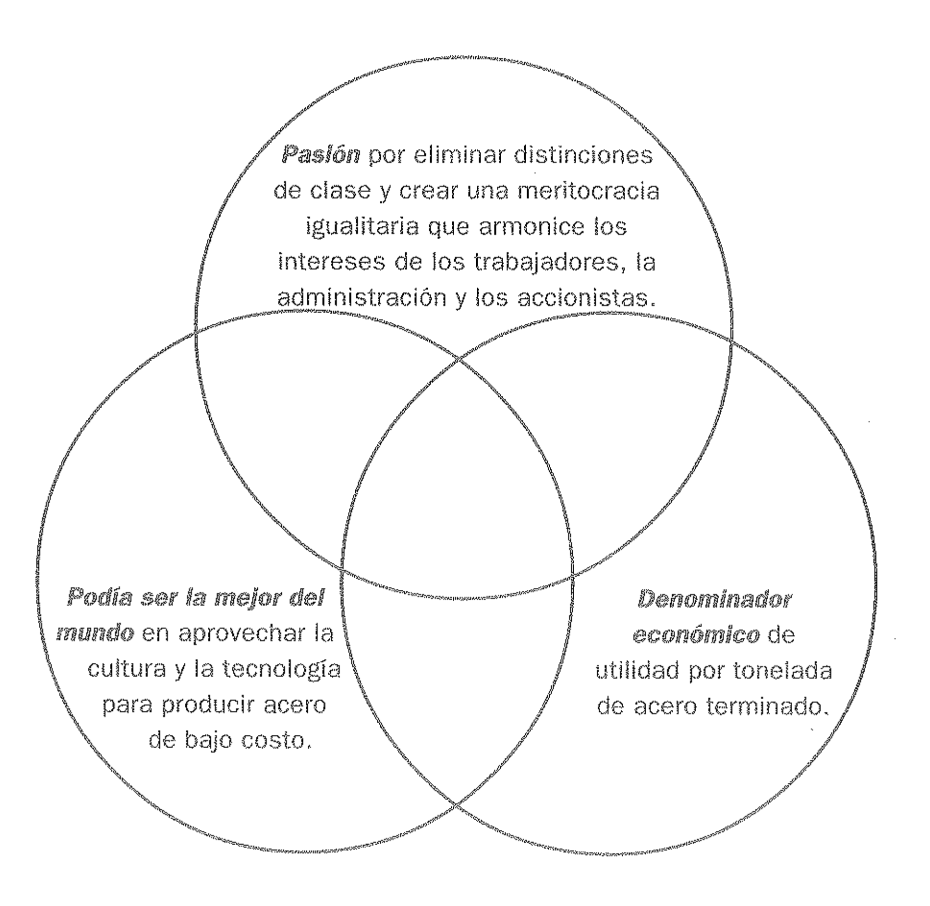
sa a crédito), el rendimiento de 1 dólar invertido en Philip Morris fue el cuádruplo del de 1 dólar invertido en R. J. Reynolds.

Pocas compañías tienen la disciplina de descubrir su concepto de erizo y menos aún tienen la de construir en forma coherente dentro de él. No captan la simple paradoja: cuanto más tenga una organización la disciplina de permanecer dentro de sus tres círculos, tantas más oportunidades de crecimiento y contribución se le presentarán. En efecto, una gran compañía tiene *más probabilidades de morir de indigestión de oportunidades que de morir de inanición por falta de ellas.* El reto pasa a ser no de crear oportunidades sino de seleccionarlas.

> Se necesita disciplina para decir "No, gracias" a las grandes oportunidades. El solo hecho de que sea "la única oportunidad en la vida" no viene al caso si no encaja dentro de los tres círculos.

Esta idea de fanática adhesión al concepto de erizo no atañe únicamente al conjunto de actividades estratégicas. También puede referirse a la manera como se construye y se maneja una compañía. Nucor basó su éxito en el concepto de erizo de utilizar la cultura y la tecnología para producir acero. Fue esencial en ese concepto la idea de armonizar los intereses de trabajadores, administración y accionistas creando una meritocracia igualitaria, sin distinción de clases. En su libro *Plain Talk* (1998), Ken Iverson escribe:

La desigualdad sigue imperando en muchas corporaciones de negocios. Me refiero a la desigualdad jerárquica que legitima e institucionaliza el principio de "nosotros" frente al de "ellos". Los que están en la cumbre de la jerarquía corporativa se conceden a sí mismos privilegio tras privilegio, se jactan de tales privilegios ante los hombres y mujeres que realizan el verdadero trabajo y luego se asombran de que los empleados no se entusiasmen cuando se les pide que ayuden a rebajar costos y aumentar la rentabilidad. Cuando pienso en los millones que gastan los que están en la cumbre para motivar a aquéllos



Los tres círculos de Nucor, 1970-1995

a quienes constantemente tratan en una forma opresiva, no puedo menos de abrigar mis dudas...

En nuestra entrevista, Ken Iverson nos dijo que el éxito de Nucor se debía casi en un ciento por ciento a su capacidad para traducir su sencillo concepto en una disciplina de acción acorde con él. Llegó a ser una compañía de 3 500 millones de dólares, con sólo cuatro niveles administrativos y un equipo ejecutivo de menos de 25 personas — ejecutivos, financieros, secretariado y todo lo demás — en oficinas de alquiler del tamaño de una dentistería corriente. Modesto mobiliario adornaba el pequeño vestíbulo. En lugar de un comedor para ejecutivos, cuando éstos tenían que agasajar a algún dignatario visitante lo convidaban a emparedados en un puesto de comidas de enfrente.

Los ejecutivos no obtenían mejores bonificaciones que los empleados de primera línea. Al contrario, todos los trabajadores, menos ellos, tenían derecho a un subsidio anual de 2 000 dólares por cada hijo hasta por cuatro años de educación superior. Un trabajador le preguntó a Marvin Pohlman: "Yo tengo nueve hijos. ¿Me va a decir usted que por cada uno la compañía me va a pagar cuatro años de educación superior — universidad, vocacional, o lo que sea?" Pohlman le contestó que sí, que eso era exactamente lo que iba a suceder. "El hombre se sentó y lloró — recuerda Pohlman —. Nunca lo olvidaré. Esa imagen capturó en un momento todo lo que estábamos tratando de hacer".

Cuando Nucor tenía un año muy próspero, todo el mun-

do en la compañía tenía un año muy próspero. Los trabajadores estaban tan bien pagados que una mujer le dijo al marido: "Si te haces echar de Nucor me divorcio". En cambio, si los tiempos eran malos, todos sufrían, pero los de la cumbre sufrían más. En la recesión de 1982, la paga de los obreros disminuyó 25%, la de los funcionarios 60% y la del director ejecutivo 75%.

Nucor hizo esfuerzos extraordinarios por evitar la distinción de clases que al fin invade a casi todas las compañías. Los nombres de todos sus 7 000 empleados aparecían en el informe anual, no sólo los de los ejecutivos. Todos, con excepción de los inspectores de seguridad y los visitantes, usaban cascos del mismo color. Esto puede parecer trivial pero causó sensación. Algunos capataces se quejaron porque el color diferente del casco los identificaba como de posición más alta en la cadena. Nucor organizó entonces una serie de foros para explicar que en Nucor la posición y autoridad de cada uno emana de su capacidad de liderazgo, no del cargo que desempeñe.

Bethlehem Steel, por el contrario, construyó un complejo de oficinas de 21 pisos para alojar a su personal ejecutivo. A costo extra, diseñó el edificio en forma de cruz, no de rectángulo, para acomodar a un gran número de vicepresidentes que exigían oficinas con ventanas sobre dos frentes. En su libro *Crisis in Bethlehem,* John Strohmeyer describe una cultura tan diametralmente opuesta a la de Nucor como es posible imaginar. Cuenta de una flota de aviones que llevaba a los hijos de los ejecutivos a la universidad o cuando

salían de vacaciones. Describe una pista de golf de 18 hoyos y un club campestre para ejecutivos refaccionado con dinero de la empresa; y cómo hasta la prioridad en las duchas del club la determinaba el rango de los altos magnates.

Llegamos a la convicción de que los ejecutivos de Bethlehem veían el propósito de su actividad como la perpetuación del sistema de clases que los había elevado a ellos a la categoría de élite. La decadencia de Bethlehem en las décadas de los 70 y los 80 no se debió tanto a las importaciones y la tecnología sino principalmente a que era una cultura en la cual la gente concentraba sus esfuerzos en negociar los matices de una complicada jerarquía social, no en los clientes ni en la competencia ni en los cambios del mundo externo.

Entre 1966 y 1999, Nucor registró 34 años consecutivos de rentabilidad positiva, mientras que Bethlehem perdió dinero 12 veces y su rentabilidad acumulada para el mismo período sumó menos de cero. En la década de los 90, Nucor superó a Bethlehem en rentabilidad todos los años y para fines del siglo Nucor, que diez años antes tenía menos de la tercera parte del tamaño de Bethlehem, superó a ésta por primera vez en ingreso total. Lo más sorprendente es que su utilidad promedio de 5 años por empleado sobrepasó a Bethlehem por casi 10 a 1, y para el inversionista, 1 dólar invertido en Nucor produjo 200 veces más que 1 dólar invertido en Bethlehem.

Es cierto que Bethlehem tuvo un gigantesco problema que no tuvo Nucor: malas relaciones laborales y sindicatos

hostiles. Nucor no tenía sindicatos y sus relaciones con los empleados eran muy buenas, tanto que una vez que unos organizadores sindicales visitaron una planta, la administración tuvo que defenderlos de los trabajadores que, ferozmente leales a la empresa, los hostilizaban y les lanzaban arena.

Pero *¿por qué* eran tan buenas las relaciones de Nucor con sus empleados? Porque Ken Iverson y su equipo tenían un sencillo y diáfano concepto de erizo, de armonizar los intereses de los trabajadores y de la administración; pero sobre todo porque tenían la voluntad de ir hasta cualquier extremo para adecuar toda la empresa a ese concepto. Un poco fanáticos tal vez, pero crear grandes resultados requiere dedicación fanática a la idea de ser consecuentes con el concepto de erizo.

UNA LISTA DE COSAS QUE HAY QUE DEJAR DE HACER

Muchos tienen una lista de las cosas que hay que hacer, pero pocos tienen una lista de lo que hay que dejar de hacer.

Casi todos llevamos una vida ocupada pero indisciplinada. Tenemos listas que se alargan más y más de lo que hay que hacer y tratamos de tomar impulso haciendo y haciendo y haciendo... Y eso nunca funciona. En cambio, los que llevaron las compañías de buenas a sobresalientes se valieron de listas de las cosas que debían dejar de hacer y mostraron notable disciplina para desconectar todo lo superfluo.

Darwin Smith, al asumir el cargo de director ejecutivo

de Kimberly-Clark, se sirvió mucho de listas de "dejar de hacer". Vio que el juego anual de predecir con Wall Street concentraba mucho a la gente en el corto plazo, de manera que suspendió esa práctica. "En suma, yo no veo ninguna ventaja para los accionistas cuando todos los años predecimos utilidades futuras y no lo vamos a seguir haciendo", dijo Smith. Vio los títulos como símbolos de conciencia clasista y estratificación burocrática, y los suprimió. En adelante nadie llevaría título en la compañía, excepto los que ocupaban posiciones en que el mundo exterior los exigía. Vio el aumento de niveles como resultado natural de la creación de un imperio, así que suprimió un cerro de niveles con mecanismo simple: si uno no puede justificar ante sus pares que necesita 15 personas bajo sus órdenes para cumplir con su responsabilidad, no tendrá ni una sola persona bajo sus órdenes. (Hay que tener en cuenta que esto era en los años 70, mucho antes de que se pusiera de moda.) Para reforzar la idea de que Kimberly-Clark era una compañía de productos de consumo, no de fabricación de papel, retiró la empresa de toda afiliación a las asociaciones de la industria papelera.

Las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes establecieron la disciplina de dejar de hacer valiéndose de una medida presupuestaria única. ¿Cuál es el propósito de presupuestar? Muchos contestarán que decidir cuánto se debe asignar a cada actividad, o manejar costos, o ambas cosas. Desde el punto de vista de las grandes compañías, ambas respuestas son equivocadas.

> En la transformación de buenas a sobresalientes, presupuestar es una disciplina para decidir *qué actividades se deben financiar y cuáles no financiar en absoluto.* En otras palabras, el proceso de presupuesto no trata de decidir cuánto se asigna a cada actividad sino qué actividades se ajustan al concepto de erizo y se deben fortalecer, y cuáles se deben suprimir.

Kimberly-Clark no se limitó a trasladar recursos del negocio de papel al de bienes de consumo; eliminó por completo el negocio de fabricación de papel, vendió las fábricas e invirtió el dinero en el nuevo negocio de bienes de consumo.

Tuve una conversación interesante con un ejecutivo de una empresa papelera. Ésta es una buena compañía, aunque no grande aún, y había competido con Kimberly-Clark antes de la transformación de ésta. Por curiosidad le pregunté qué opinaba de Kimberly-Clark y me dijo:

— Kimberly-Clark no es justa.

— ¡Cómo!... ¿Que no es justa?

— Claro que se ha vuelto una compañía de mucho éxito. Pero si nosotros vendiéramos el negocio de papel y nos volviéramos una empresa de bienes de consumo también podríamos ser grandes, pero teníamos mucho dinero invertido y no nos resolvimos a hacer eso.

Las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes han mostrado un gran valor para canalizar sus recursos hacia un solo campo. Una vez que entendieron los tres círculos no

se cubrieron contra el riesgo de su decisión. Recordemos a Kroger, que volvió al revés todo un sistema para crear supertiendas, en tanto que A&P se aferraba a lo "seguro" con sus viejos almacenes. Abbott comprometió sus recursos para ser número uno en diagnóstico y nutrientes para hospitales, mientras que Upjohn seguía con su negocio farmacéutico básico (en el cual nunca podría ser la mejor del mundo). Recordemos cómo Walgreens se retiró del lucrativo negocio de servicio de comidas y concentró todas sus fuerzas en una idea: las mejores y más cómodas droguerías. Recordemos a Gillette y Sensor, a Nucor y su cultura, a Kimberly-Clark que vendió las fábricas para canalizar todos sus recursos hacia el negocio de bienes de consumo. Todas ellas tuvieron la audacia de hacer grandes inversiones una vez que entendieron el concepto de erizo.

La mejor inversión es la que se hace en una cartera muy poco diversificada cuando uno acierta. Esto puede parecer una simpleza pero es justamente lo que hacen las compañías que han pasado de buenas a sobresalientes. Acertar quiere decir tener el concepto de erizo; "muy poco diversificadas" significa invertir fuertemente en cosas que estén dentro de los tres círculos y prescindir de todo lo demás.

Desde luego, la clave está en la pequeña salvedad de "cuando uno acierta". *¿Pero cómo se sabe cuándo se ha acertado?* Estudiando las compañías aprendimos que acertar no es tan difícil si se tienen todas las piezas en su puesto. Si se tienen líderes de nivel 5 que lleven gente idónea al autobús, si se hace frente a los hechos desnudos de la realidad, si se crea un

clima en el cual se oiga la verdad, si se tiene un consejo y se trabaja dentro de los tres círculos, si se enmarcan las decisiones en el contexto de un diáfano concepto de erizo, si se actúa por entendimiento, no por jactancia — si se hacen todas estas cosas probablemente se acertará en las grandes decisiones. El verdadero interrogante es: Una vez que se sabe qué es lo que se debe hacer ¿se tiene la disciplina para hacerlo y, lo que es igualmente importante, para dejar de hacer las cosas que no se deben hacer?

UNA CULTURA DE DISCIPLINA

PUNTOS CLAVES

- Los grandes resultados sostenidos dependen de crear una cultura llena de individuos autodisciplinados que emprendan acción disciplinada, con fanática adhesión a los tres círculos.
- Las culturas burocráticas surgen para compensar la incompetencia y falta de disciplina, que provienen de tener en el autobús gente incompetente. Si se tiene en el autobús gente idónea y se saca a los incapaces, no se necesita esa burocracia.
- Una cultura de disciplina envuelve dualidad. Por una parte, requiere gente que adhiera a un sistema coherente, pero por otra parte confiere libertad y responsabilidad al personal dentro del marco de ese sistema.
- Una cultura disciplinada implica no sólo acción sino también tener gente disciplinada, de pensamiento disciplinado, que luego emprenda acción disciplinada.
- Las compañías sobresalientes parecen aburridas, vistas desde afuera; pero examinándolas más de cerca se ve que están llenas de gente que actúa con extrema diligencia e intensidad (que "lava su requesón").
- No confundir una cultura de disciplina con un tirano que disciplina. Son dos cosas muy distintas, la una

funcional y la otra disfuncional. Los directores ejecutivos salvadores que por la sola fuerza de su personalidad imponen disciplina, por lo general no producen resultados duraderos.

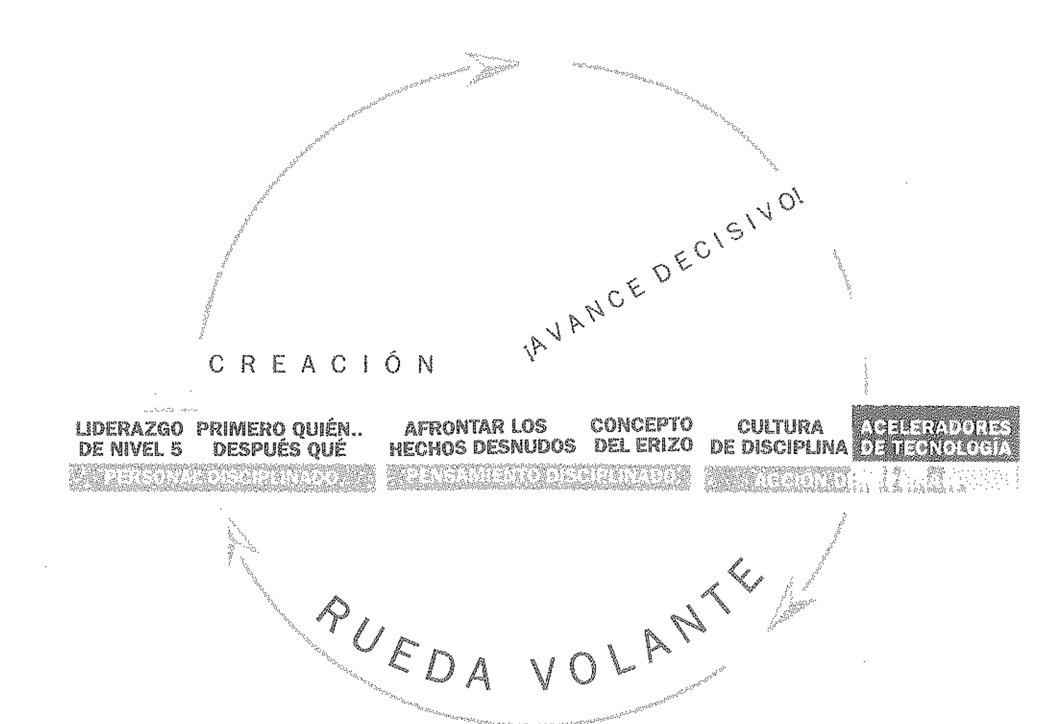
- La forma más importante de disciplina para obtener resultados duraderos es la fanática adhesión al concepto de erizo y la voluntad para desechar oportunidades que no caigan dentro de los tres círculos.

RESULTADOS INESPERADOS

- Cuanto mayor sea la disciplina de una compañía para permanecer dentro de los tres círculos tantas más serán sus oportunidades de crecimiento y contribución.
- Que algo sea una oportunidad "única en la vida" no significa nada si no encaja dentro de los tres círculos. Una gran compañía tendrá *muchas* oportunidades "únicas en la vida".
- El propósito de presupuestar no es decidir cuánto asignar a cada actividad sino decidir qué actividades se ajustan al concepto de erizo y *se deben financiar,* y cuáles *se deben eliminar.*
- Una lista de cosas *para dejar de hacer* es más importante que una lista de las cosas que se deben hacer.

CAPÍTULO 7

ACELERADORES DE TECNOLOGÍA



"La mayoría de los hombres prefieren morir a pensar. Muchos lo logran".

— Bertrand Russell

El 28 de julio de 1999, drugstore.com (una de las primeras farmacias de la Internet) ofreció acciones para la venta al público. En cuestión de segundos el precio de éstas se triplicó hasta quedar en 65 dólares por acción, creando una valoración de mercado de 3 500 millones de dólares. No estaba mal para una empresa que apenas hacía nueve meses había

empezado a vender productos, tenía menos de 500 empleados, no ofrecía esperanzas de repartir dividendos antes de varios años (si no décadas) y al contrario, contaba con perder centenares de millones antes de empezar a producir ganancias.

¿Cómo se explican tan extraordinarios resultados? "La nueva tecnología lo va a cambiar todo", pensaban algunos; "La Internet va a revolucionar los negocios", añadían los sabios. "Esto es la gran conquista de Internet. Quien llegue primero y tome su participación de mercado, cueste lo que cueste, es el que gana", clamaban los empresarios.

Entrábamos en un momento memorable en la historia, en que toda idea de tratar de constituir una gran compañía parecía ingenua y anticuada. Construir para dar golpe fue la consigna del momento. Bastaba con decirle a la gente que uno iba a hacer alguna cosa relacionada con la Internet, cualquier cosa, para enriquecerse de la noche a la mañana lanzando acciones al público, aunque no tuviera utilidades (ni siquiera una compañía real). ¿Para qué tomarse el trabajo de crear algo grande cuando era tan fácil gritar "¡Nueva tecnología!" o "¡Nueva economía!" para convencer a la gente de que le diera centenares de millones de dólares?

Algunos empresarios ni siquiera se preocupaban por sugerir que iban a fundar una compañía real, mucho menos una grande. Uno lanzó una emisión inicial en marzo de 2000 con una empresa que consistía en sólo un sitio web y un prospecto de negocio, y nada más. En *The Industry Standard* el empresario reconoció que parecía extraño ofrecer

acciones al público antes de iniciar un negocio, pero eso no le impidió convencer a los inversionistas de que compraran 1,1 millones de acciones a 7 ó 9 dólares cada una, aun cuando no tenía ingresos, ni empleados, ni clientes ni compañía. Con la nueva tecnología de la Internet, ¿para qué necesitaba uno todas esas reliquias de la vieja economía? Así pensaban.

En pleno auge de ese frenesí, drugstore.com lanzó su desafío a Walgreens. Al principio del asalto realizado por las punto-com principiantes de la Internet, las acciones de Walgreens sufrieron una pérdida de 40% en su precio, en especial en los meses que sucedieron al lanzamiento inicial de drugstrore.com. En octubre de 1999, *Forbes* escribía: "Los inversionistas parecen creer que la carrera en la Red la ganarán los competidores que lleguen corriendo, compañías como drugstore.com que negocian a 398 veces sus ingresos, más bien que Walgreens que negocia a 1,4 veces los suyos". Los analistas depreciaban las acciones de Walgreens y a ésta se la presionaba para que reaccionara ante la amenaza de la Internet, pues ya había perdido casi 15 000 millones de dólares en valoración de mercado.

¿Cómo reaccionó Walgreens?

"Nuestra compañía anda primero a paso de tortuga, después camina a buen paso y finalmente corre", declaró a *Forbes* Dan Jorndt cuando describió el proceder deliberado y metódico de Walgreens frente a la Internet. En vez de precipitarse, sus ejecutivos resolvieron reflexionar primero. Resolvieron pensar.

Lentamente (a paso de tortuga), Walgreens empezó a experimentar con un sitio en la Red, mientras debatía internamente sobre sus implicaciones dentro de su concepto particular de erizo. ¿Cómo se compagina la Internet con nuestro concepto de comodidad? ¿Cómo lo vinculamos con nuestro denominador económico de utilidad por visita de cliente? ¿Cómo podemos utilizar la Red para fortalecer lo que hacemos mejor que todas la compañías del mundo y en una forma que nos apasione? Los ejecutivos nunca se apartaron de la Paradoja de Stockdale: "Tenemos plena fe en que prevaleceremos en el mundo de la Internet como una gran compañía; pero también tenemos que hacer frente a la realidad de que la Internet es un hecho". Un ejecutivo de la compañía nos contó una buena anécdota. Un líder de la Internet dijo: "Ah, ¿Walgreens? Ya está muy vieja y achacosa para el mundo de la Internet. Sin duda se quedará atrás". A los de Walgreens les molestó la arrogancia del comentario, pero prefirieron no contestar. Un ejecutivo dijo: "Hagamos en silencio lo que tenemos que hacer y pronto se verá que han tirado de la cola al perro que no era".

Luego, un poco más rápidamente (a buen paso), Walgreens empezó a idear maneras de conectar directamente la Internet con su modelo refinado de inventario y distribución y después con su concepto de comodidad para el cliente. Éste pone su receta en línea, toma el auto y va al Walgreens de la localidad donde encuentra servicio al automóvil y por la ventanilla recoge el frasco de su remedio. O se

lo pueden mandar a domicilio, si esto le resultaba más cómodo. No hubo precipitación, ni alharaca, ni jactancia: nada más que tranquila y resuelta busca de entendimiento, y luego tranquilo y resuelto avance.

Finalmente (corriendo), Walgreens la emprendió en grande, con un sitio en la Red tan sofisticado y bien diseñado como el que más. En octubre de 2000, justamente antes de escribir este capítulo, nos conectamos en línea para usar Walgreens.com. Lo encontramos tan fácil de usar y con un sistema de entrega tan confiable y bien pensado como el de Amazon.com (campeona entonces del comercio electrónico). Precisamente un año después del artículo de *Forbes,* Walgreens había ideado cómo utilizar la Internet para fortalecer sus operaciones. En su sitio en la Red anunció un aumento de oportunidades de empleo para sostener su crecimiento continuo. En el curso de un año, a partir de su punto más bajo por la amenaza de las principiantes de la Internet en 1999, el precio de las acciones de Walgreens se duplicó.

¿Y qué suerte corrió drugstore.com? Como siguiera acumulando enormes pérdidas, anunció un despido de empleados en masa para conservar sus fondos. En su apogeo, poco más de un año antes, sus acciones se negociaban a un precio 26 veces más alto que en el momento de escribir estas líneas. Ha perdido casi todo su valor inicial. Mientras que Walgreens pasaba de paso de tortuga a buen paso y a correr, drugstore.com pasó de correr a andar a buen paso y de ahí a paso de tortuga.

Tal vez drugstore.com encuentre un modelo sostenible que funcione y se convierta en una gran compañía; pero no se hará grande por arte de ninguna sofisticada tecnología ni propaganda ni de un mercado accionario irracional. Sólo podrá llegar a ser una gran compañía si encuentra cómo aplicar la tecnología a un concepto coherente que refleje comprensión de los tres círculos.

LA TECNOLOGÍA Y EL CONCEPTO DE ERIZO

Algunos podrían pensar: "La fiebre de la Internet no fue más que una pompa de jabón que reventó. Todo el mundo sabía que no podría durar. ¿Qué nos enseña eso del paso de lo bueno a lo sobresaliente?"

Aclaremos: el tema de este capítulo tiene poco que ver con los detalles de la pompa de jabón de la Internet per se. Las pompas van y vienen. Así pasó con los ferrocarriles. Lo mismo con la electricidad, con la radio, con el computador personal, con la Internet; y lo mismo ocurrirá en adelante con nuevas tecnologías imprevistas.

Sin embargo, en medio de tanto cambio, las grandes compañías se han adaptado y han perdurado. La mayoría de las verdaderamente grandes de los últimos 100 años — de Wal-Mart a Walgreens, de Procter & Gamble a Kimberly-Clark, de Merck a Abbott — traen sus raíces desde muchas generaciones de cambio tecnológico, ya sea la electricidad, la televisión o la Internet. Se han adaptado en el pasado y han surgido grandes. Las mejores se adaptarán otra vez.

> El cambio impulsado por la tecnología no es nada nuevo. El verdadero interrogante es: ¿Cuál es el papel de la tecnología? O más bien, ¿cómo piensan las compañías sobresalientes de *una manera distinta* sobre la tecnología?

Se habría podido predecir que Walgreens llegaría a entender la Internet. La compañía tiene una historia de hacer fuertes inversiones en tecnología mucho antes que otras compañías en su industria. A principios de la década de los 80 fue pionera de un sistema masivo de red de intercomunicación llamado Intercom. La idea era sencilla: vinculando electrónicamente todas las tiendas Walgreens y remitiendo los datos relativos a cada cliente a un centro único de procesamiento, convirtió todos sus puntos de venta en el país en una farmacia local para el cliente. Así, el que vivía en Florida pero estaba de paso en Phoenix y necesitaba reponer una fórmula no tenía problema; el Walgreens de Phoenix estaba conectado con el sistema central y era como acudir al Walgreens de su propia ciudad.

A la luz de lo que es hoy estándar, esto puede parecer simple, pero a fines de los años 70, cuando Walgreens hizo la inversión en Intercom, nadie más en la industria había hecho nada parecido. Walgreens llegó a invertir 400 millones de dólares de la época en Intercom, incluyendo 100 millones de dólares en su propio sistema de satélite. Visitar el centro de Intercom, llamado "Estación Terrestre Walgreens", era "como hacer una visita al centro espacial de la NASA con su

asombrosa colección de sofisticados aparatos electrónicos", decía un periódico. El personal técnico de Walgreens se volvió diestro en el mantenimiento de los complicados aparatos, en lugar de valerse de especialistas de fuera. No paró allí. Walgreens fue precursora en la aplicación de escáneres, robots, control computarizado de inventarios y sistemas avanzados de seguimiento de existencias en bodega. La Internet es un paso más en un patrón continuo.

Walgreens no adoptó toda esa avanzada tecnología por sí misma ni por el temor de quedarse atrás. La aprovechó como medio de acelerar sus operaciones y vinculó directamente la tecnología con su concepto básico de droguerías cómodas para el cliente que aumentaran la utilidad por visita de cliente. Como un asunto colateral interesante, anotamos que a fines de los años 90 el jefe de informática de Walgreens era un farmacéutico graduado, no un gurú de la tecnología. Walgreens siguió siendo resueltamente clara: su concepto de erizo dirigía el uso de la tecnología, no al contrario.

El caso de Walgreens refleja un patrón general. En todos los casos de pasar de lo bueno a lo sobresaliente encontramos sofisticación tecnológica, pero nunca tecnología per se, sino la *aplicación nueva de tecnologías cuidadosamente seleccionadas.* Todas las compañías que han pasado de buenas a sobresalientes fueron pioneras en dicha aplicación, aunque las tecnologías mismas variaban mucho. (Ver tabla de la página 233.)

Kroger, por ejemplo, fue pionera en aplicar escáneres de código de barras, lo cual contribuyó a acelerar su ventaja sobre A&P, pues vinculaba la compra en el mostrador con la administración de existencias "atrás", en la oficina de control. Esto quizá no suene muy interesante (los inventarios no emocionan al lector), pero piense en esta forma: imagínese visitar una bodega y en lugar de ver cajas llenas de latas de zanahoria y cajas de manzanas, ver cerros y cerros de billetes de a dólar, centenares de millones de billetes de a dólar nuevecitos, recién impresos, apilados hasta el techo. Así es como se debe imaginar un inventario: cada caja de zanahorias enlatadas no es tal, sino dinero contante y sonante que por el momento está allí quieto, inefectivo, hasta que se venda la caja de zanahorias enlatadas.

Recordemos ahora cómo Kroger abandonó sistemáticamente sus pequeñas tiendas poco atractivas y las reemplazó con sus hermosas y atractivas supertiendas. Realizar esa tarea requirió una inversión de 9 000 millones de dólares, dinero que de alguna manera tendría que salir del negocio de comestibles, que ofrece un bajo margen. Esto quiere decir que Kroger destinó a gastos de capital más del doble de su utilidad anual durante treinta años. Más impresionante aún es que a pesar de tener una deuda de 5 500 millones de dólares en bonos sin respaldo para pagar un dividendo de 40 dólares por acción más 8 dólares de deuda subordinada para mantener a raya a asaltantes especuladores en 1988, Kroger siguió adelante con su costosa transfor-

mación en los años 80 y 90. Modernizó todas sus tiendas, mejoró la experiencia de compra del cliente, amplió radicalmente la variedad de productos que ofrecía y pagó miles de millones de la deuda. La tecnología de escáner para sacar centenares de millones de dólares inmovilizados en las bodegas y darles mejor destino, ha sido un elemento clave para realizar su prueba mágica de sacar no un solo conejillo del sombrero, ni dos, sino tres.

Gillette también fue pionera en la aplicación de tecnología, pero sus aceleradores tecnológicos estaban más bien en técnicas de manufactura, que eran indispensables para producir miles de millones de cuchillas de afeitar de bajo costo y muy alta calidad. Todo el que toma una afeitadora Gillette espera que la cuchilla sea perfecta y que le cueste poco por afeitada. Para crear la Sensor, Gillette invirtió más de 200 millones de dólares en diseño y desarrollo, concentrándose principalmente en técnicas nuevas de manufactura, y ganó 29 patentes. Fue precursora en la aplicación de soldadura láser a sistemas de afeitar a escala masiva, tecnología que hasta entonces sólo se había utilizado para costosos y sofisticados productos, como los marcapasos para el corazón. La clave de los sistemas de afeitar Gillette estaba en una tecnología de manufactura tan novedosa y única que Gillette la protegió como Coca-Cola protege su fórmula secreta, incluso con guardia armada y exigencia de acreditación de seguridad.

ACELERADORES DE TECNOLOGÍA EN LAS COMPAÑÍAS SOBRESALIENTES

Compañía	Aceleradores tecnológicos vinculados con el concepto de erizo durante la época de transición
Abbott	Pionera en la aplicación de tecnología de computador para aumentar su denominador económico de utilidad por empleado. No es líder en investigación y desarrollo farmacéuticos, cosa que dejó a Merck, Pfizer y otros que tenían un concepto de erizo distinto.
Circuit City	Pionera en aplicación de sofisticada tecnología de control de punto de venta e inventario, vinculada al concepto de ser la mejor en ventas al por menor en grande escala, capaz de operar un sistema geográficamente disperso con gran coherencia.
Fannie Mae	Precursora en aplicación de sofisticados algoritmos y análisis computarizado para evaluar con precisión el riesgo hipotecario y aumentar así el denominador económico de utilidad por nivel de riesgo. Un sistema más "inteligente" de análisis del riesgo aumenta el acceso de grupos de bajos ingresos al crédito hipotecario, vinculado a la pasión por democratizar la propiedad de la vivienda.
Gillette	Pionera en la aplicación de refinada tecnología de manufactura para hacer millones de millones

	de bienes de alta calidad y bajo precio con inmensa coherencia. Protege su tecnología secreta con tanto celo como Coca-Cola protege su fórmula.
Kimberly-Clark	Pionera en tecnología de manufactura, especialmente en conexión con materiales no tejidos para apoyar su pasión por productos superiores. Laboratorios muy sofisticados de investigación y desarrollo.
Kroger	Pionera en aplicación de computadores e informática a la continua modernización de supertiendas. Fue la primera que experimentó seriamente con escáneres vinculados con el flujo de fondos, proveyendo así fondos para el proceso masivo de transformación.
Nucor	Precursora en la aplicación de la más avanzada tecnología de manufactura en minifábricas de acero. Busca en todo el mundo las técnicas más modernas. Dispuesta a correr grandes riesgos (expuso hasta 50% de su valor neto) en nuevas tecnologías que todos los demás veían como demasiado arriesgadas, como la fundición continua de acero laminado.
Philip Morris	Pionera en la aplicación de tecnología de empaque y de manufactura. Se arriesgó a producir cajas con tapa de golpe, primera innovación en la industria en 20 años. Fue la primera en usar

	fabricación computarizada. Enorme inversión en un centro manufacturero para experimentar, probar y refinar técnicas avanzadas de manufactura y calidad.
Pitney Bowes	Pionera en tecnología avanzada para las oficinas de correo. Al principio con medidores mecánicos de franqueo postal, después invirtió fuertemente en ingeniería eléctrica, software, comunicaciones e Internet, con los aparatos más sofisticados para las oficinas de procesamiento. En los años 80 hizo grandes inversiones en investigación y desarrollo para rediseñar la tecnología básica de medidores de franqueo.
Walgreens	Pionera en la aplicación de comunicaciones por satélite y en tecnología de redes computarizadas, vinculadas con su concepto de farmacias de esquina cómodas para el cliente, según las necesidades de localización de cada grupo demográfico. La gran inversión en el sistema de satélite enlaza todas las tiendas en una sola red gigantesca. "Como visitar el centro espacial de la NASA". Se adelantó al resto de la industria por lo menos en una década.
Wells Fargo	Pionera en tecnologías que aumentaran su denominador económico de utilidad por empleado. Temprana líder en banca las 24 horas del día por teléfono, adoptó tempranamente cajeros auto-

máticos y fue la primera que permitió al público comprar y vender fondos mutuos en un cajero automático, primera en banca por Internet y en sofisticadas matemáticas para hacer mejor evaluación del riesgo en los préstamos.

La tecnología como aceleradora, no como creadora de impulso

Cuando Jim Johnson asumió el cargo de director ejecutivo de Fannie Mae como sucesor de David Maxwell, él y su equipo administrativo contrataron a una firma de consultoría para que realizara un auditaje de tecnología. Bill Kelvie, jefe de los consultores, adoptó una escala de 4 niveles de clasificación: el 4 correspondía a la tecnología más avanzada y el 1 a la más atrasada. Resultó que Fannie Mae no merecía más que un 2. Entonces, según el principio de "primero quién", Kelvie fue contratado para sacarla adelante. En 1990, cuando entró Kelvie, Fannie Mae iba como diez años atrás de Wall Street en el uso de tecnología.

En los cinco años siguientes, Kelvie llevó a la compañía de 2 a 3,8 en su escala. Él y su equipo crearon más de 300 aplicaciones de computador, incluyendo sofisticados programas analíticos para controlar una cartera hipotecaria de 600 000 millones de dólares y un inventario de 60 millones de propiedades, y agilizaron los flujos de trabajo para reducir notablemente el papeleo y el trabajo de oficina. "Sacamos la tecnología de las oficinas de procesamiento y la dedicamos a trasformar todos los aspectos del negocio — dijo

Kelvie —. Creamos un sistema experto que rebaja el costo de hacerse propietarios. Usando nuestra tecnología, los prestamistas redujeron el tiempo de aprobación de una solicitud de 30 días a 30 *minutos* y redujeron los costos de la transacción en 1 000 dólares por préstamo". Hasta la fecha este sistema les ha economizado a los compradores de vivienda cerca de 4 000 millones de dólares.

Obsérvese que la transición de Fannie Mae empezó en 1981 con la entrada de David Maxwell, pero la compañía siguió a la zaga en tecnología hasta los años 90. La tecnología sí fue de importancia primordial para Fannie Mae, pero sólo *después* de que descubrió su concepto de erizo *y después* de haber llegado a resultados decisivos. Fue parte clave de la transformación y actuó como factor acelerador. Lo mismo se puede decir de Kroger, Gillette, Wal-Mart y todas las que pasaron de buenas a sobresalientes: la aplicación innovadora de tecnología aparece tarde en la transformación, nunca al principio.

Esto nos lleva al punto central de este capítulo. Cuando se usa correctamente, la tecnología es una *aceleradora* del impulso, no su creadora. Las compañías que han pasado de buenas a sobresalientes nunca empiezan la transición con tecnologías novedosas, por la sencilla razón de que no es posible saber de antemano cuáles son las pertinentes. ¿Y cuáles son éstas? *Únicamente* aquéllas que se vinculen directamente con los tres círculos del concepto de erizo.

Para hacer la tecnología productiva en la transición hay que hacerse estas preguntas: ¿Encaja directamente con su concepto de erizo? *Si así es, uno tiene que ser precursor en su aplicación.* Si no, se debe preguntar si necesita realmente esa tecnología. Si es así, entonces lo único que se necesita es equidad. (No se necesita tener el sistema telefónico más avanzado del mundo para ser una gran compañía.) Si la respuesta es negativa, la tecnología no viene al caso y se puede desechar.

Llegamos a ver la aplicación novedosa de tecnología como una de las maneras como las compañías sobresalientes continúan siendo disciplinadas dentro del marco del concepto de erizo. Desde el punto de vista conceptual su relación con la tecnología no es distinto de su relación con cualquier otra categoría de decisión: gente disciplinada que piensa en forma disciplinada y luego emprende acción disciplinada. Si una tecnología no encaja precisamente en sus tres círculos, no hacen caso de alardes ni temores sino que siguen adelante con su negocio con un notable grado de ecuanimidad. Pero una vez que saben cuáles son las tecnologías pertinentes, las aplican con creatividad.

En las compañías de comparación, por el contrario, encontramos sólo tres casos de aplicación novedosa de tecnología: Chrysler (diseño asistido por computador), Harris (la electrónica aplicada a la impresión) y Rubbermaid (manufactura avanzada). Las tres eran compañías de comparación no sostenida, lo cual demuestra que la sola tecnología no puede producir grandes resultados sostenidos. Chrysler, por

ejemplo, se valió hábilmente de técnicas muy avanzadas de diseño computarizado pero no supo vincularlas con un coherente concepto de erizo. Al apartarse de los tres círculos en los años 80 y distraerse con aviones Gulfstream y autos deportivos Maserati, ninguna tecnología avanzada pudo por sí sola salvarla de una inmensa caída. La tecnología sin un claro concepto de erizo y sin la disciplina de mantenerse dentro de los tres círculos no puede hacer grande a una compañía.

LA TRAMPA DE LA TECNOLOGÍA

Dos incidentes me vienen a la memoria al escribir este capítulo. El primero es la selección que de Albert Einstein hizo en 1999 la revista *Time* como "el personaje del siglo XX". Si uno se pregunta cómo sería de diferente el mundo actual si ese personaje no hubiera existido, la elección de Einstein es sorprendente, en comparación con líderes como Churchill, Hitler, Stalin y Gandhi, todos los cuales verdaderamente cambiaron el curso de la historia, para bien o para mal. Los físicos dicen que la comunidad científica habría llegado a entender la relatividad sin Einstein unos cinco años después, acaso 10, pero no 50. Los nazis no llegaron a fabricar la bomba atómica pero los Aliados habrían ganado la guerra sin ella, aunque con mayor pérdida de vidas. ¿Por qué escogió *Time* a Einstein?

Explicando su elección, los editores de la revista dijeron: "Es difícil comparar la influencia de los estadistas con la de los científicos. Sin embargo, observamos que ciertas eras fue-

ron más definidas por su política, otras por su cultura y otras por sus avances científicos... ¿Cómo será recordado el siglo XX? Por la democracia, por supuesto, y también por los derechos civiles; pero más que todo por los asombrosos avances en ciencia y tecnología... que avanzaron la causa de la libertad, en cierto modo más que cualquier estadista. En un siglo que será recordado principalmente por su ciencia y su tecnología, un personaje se destaca como el símbolo de nuestra edad: Albert Einstein".

En el fondo, lo que los editores de *Time* eligieron no fue el personaje del siglo sino el *tema* del siglo — tecnología y ciencia — y le ligaron la persona más destacada. Es interesante que apenas unos días después de la elección de Einstein, *Time* anunció su "personaje del año" para 1999. Y quién había de ser sino el héroe del comercio electrónico, Jeff Bezos, de Amazon.com, reflejando una vez más nuestra obsesión cultural con el cambio impulsado por la tecnología. Permítaseme aclarar: yo ni estoy de acuerdo ni en desacuerdo con las elecciones de *Time.* Simplemente las encuentro interesantes e iluminadoras porque nos abren una ventana a la psique moderna. Parece claro que un elemento fundamental de nuestra mentalidad colectiva es la tecnología y sus implicaciones.

Lo cual me lleva al segundo incidente. Habiéndome tomado una corta tregua en la tarea de escribir este libro, viajé a Minnesota para enseñar en el *Masters Forum.* Éste ha venido celebrando seminarios para ejecutivos desde hace casi quince años y yo tenía curiosidad por saber qué temas habían aparecido repetidamente en esos años.

— Uno de los más frecuentes — me dijeron los directores del programa, Jim Ericson y Patty Griffin Jensen — es la tecnología, el cambio y la conexión entre ambas cosas.

— ¿A qué creen ustedes que se deba eso? — les pregunté.

— La gente no sabe qué no sabe — me contestaron — y siempre teme que alguna nueva tecnología los va a asaltar furtivamente por la espalda. No entienden la tecnología y por eso muchos la temen. Todo lo que saben con seguridad es que es una fuerza importante para el cambio y que deben ponerle atención.

Dada nuestra obsesión cultural y las novedosas aplicaciones que han hecho de ella las grandes compañías, sería de esperar que "la tecnología" ocupara parte importante de la discusión en nuestras entrevistas con los ejecutivos de compañías que han pasado de buenas a sobresalientes.

> Nos sorprendió grandemente que el 80% de los entrevistados no la mencionara siquiera entre los cinco factores principales en su transición. Además, en los casos en que sí la mencionaron, le asignaron una calificación de cuarta y sólo dos ejecutivos entre 84 entrevistados la designaron número uno.

Si la tecnología es tan vitalmente importante, ¿por qué los ejecutivos hablan tan poco de ella? Ciertamente no es porque la menosprecien, pues todos eran tecnológicamente sofisticados y muy superiores a los de las compañías de comparación. Muchas de sus empresas eran motivo de abundan-

tes comentarios en la prensa y recibían premios como pioneras de la tecnología.

Nucor, por ejemplo, se destacó como una de las más activas pioneras en la manufactura de acero en minifábricas, y en docenas de artículos y en dos libros se celebraron sus atrevidas inversiones en fundición continua de acero laminado y hornos por arco eléctrico. Nucor fue un caso clásico en las facultades de administración como ejemplo de abolición del viejo orden mediante la aplicación de tecnologías avanzadas.

Pero cuando le pedimos a Ken Iverson, director ejecutivo de Nucor, que nombrara los cinco factores principales de su transición, ¿dónde estaba en su lista la tecnología? ¿De primera? ¿De segunda?... ¿De quinta? No. No estaba. Iverson nos dijo: "Los factores principales fueron la cohesión de la compañía y nuestra capacidad para proyectar por toda la organización sus filosofías, lo cual era posible gracias a nuestra falta de niveles y burocracia".

Reflexionemos un momento sobre esto. Aquí tenemos un caso digno de estudio, de revolución del viejo orden con una tecnología nueva, y el director ejecutivo a quien se debió el cambio ni siquiera menciona la tecnología como un factor de la transición de buena a sobresaliente.

Igual actitud observamos en los demás de Nucor. De los siete ejecutivos y miembros de la junta directiva entrevistados, sólo uno mencionó la tecnología como factor número uno del cambio. Unos pocos hablaron de tecnología en el curso de la entrevista, pero recalcaron más otros factores, como llevar al autobús individuos con espíritu de trabajo,

poner gente capaz en los puestos administrativos claves y la cultura perseverante de rendimiento que aumenta la utilidad por tonelada de acero terminado. La tecnología era parte de la ecuación de Nucor, pero una parte secundaria. Un ejecutivo dijo en síntesis: "20% del éxito está en la tecnología que adoptamos, pero 80% está en la cultura de la compañía".

En efecto, se podría dar exactamente la misma tecnología al mismo tiempo a cualquier número de compañías con iguales recursos, y aun así no habrían dado los mismos resultados que Nucor. Como en la carrera de automóviles Daytona 500, la variable primaria para ganar no es el vehículo sino el conductor y su equipo. No es que el vehículo carezca de importancia, pero es secundaria.

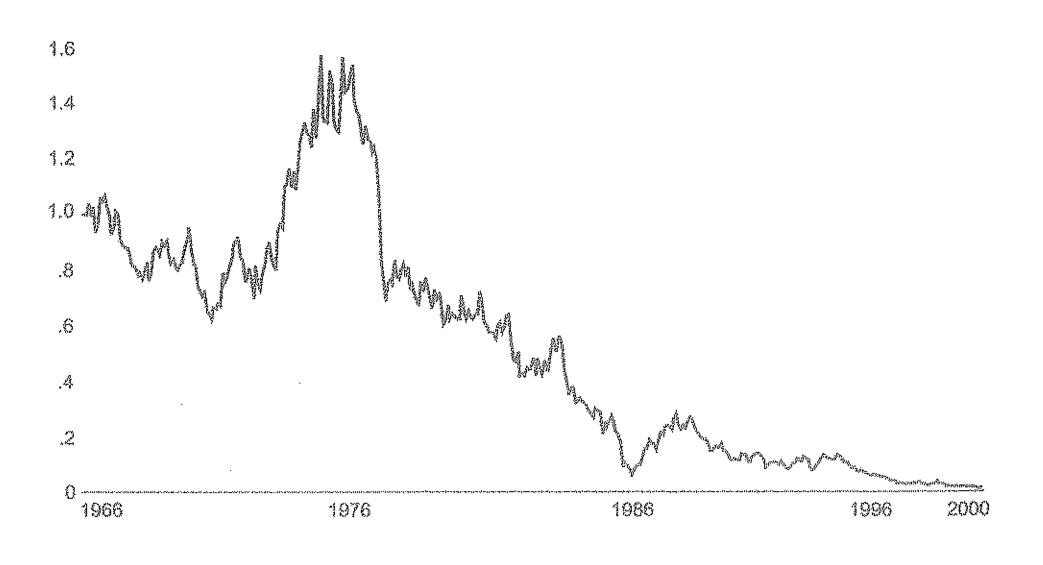
La mediocridad es más que todo el resultado de la incapacidad de la administración, no de las fallas tecnológicas. Las dificultades de Bethlehem Steel tuvieron menos que ver con la tecnología de minifábricas y más con su historia de relaciones hostiles con los trabajadores, lo que al fin al cabo hundía sus raíces en la miopía e ineficiencia de la administración. Bethlehem ya había iniciado su larga decadencia desde antes de que Nucor y otras minifábricas tomaran una significativa participación del mercado. En efecto, para la época en que Nucor realizó su trascendental avance técnico de fundición continua de acero laminado en 1986, Bethlehem ya había perdido más de 80% de su valor relativo al mercado. Esto no quiere decir que la tecnología no tuviera parte en la defunción de Bethlehem; sí la tuvo, y por cierto signi-

ficativa; pero su papel fue de aceleradora de esa decadencia, no fue la causa de ella. El mismo principio resalta aquí: la tecnología como aceleradora, no como causa — sólo que este caso de comparación opera al revés.

En efecto, cuando estudiamos las compañías de comparación no encontramos un solo caso en que la decadencia proviniera de haber sido torpedeadas por alguna nueva tecnología. R. J. Reynold perdió su posición como la compañía tabacalera número uno del mundo no por ninguna tecnología sino porque se dedicó a una diversificación mal pensada y después a una serie inconsulta de adquisiciones con el criterio de enriquecer a la administración a costa de la compañía. A&P cayó de ser la segunda entre las más importantes

LA LARGA DECADENCIA DE BETHLEHEM STEEL

Razón de rendimiento accionario acumulado a mercado general
Junio de 1966 a diciembre de 2000



del país a ser insignificante, no por haberse quedado atrás de Kroger en la aplicación de escáneres sino porque no tuvo disciplina para hacer frente a la realidad de que la naturaleza de las tiendas de víveres había cambiado.

> Los resultados de nuestro estudio no apoyan la idea de que la tecnología sea el principal factor de la decadencia de compañías que fueron grandes (ni en la continua mediocridad de otras). Ciertamente la teonología es importante: nadie puede quedarse atrás y esperar ser sobresaliente. Pero por sí sola nunca es causa primaria de grandeza ni de decadencia.

En la historia de los negocios, las pioneras de una tecnología rara vez prevalecieron. VisiCal, por ejemplo, fue la primera gran hoja electrónica para computador personal. Y ¿dónde está hoy? ¿Quién conoce a alguien que la use? ¿Y qué fue de la compañía que la inventó? Desapareció, ya no existe. VisiCal fue reemplazado por Lotus 1-2-3 que a su vez fue superado por Excel. Lotus cayó en picada y sólo se salvó vendiendo la compañía a la IBM. Los primeros computadores portátiles provinieron de compañías que ya no existen, como la Osborne. Hoy usamos principalmente los de empresas como Dell y Sony.

Este mismo patrón de que la segunda o la tercera o la cuarta seguidora prevalezca sobre la que primero abrió el camino se repite a lo largo de toda la historia del cambio tecnológico y económico. Al principio, la IBM no iba a la

cabeza en computadores. Iba tan a la zaga de Remington Rand (dueña de UNIVAC, primer macrocomputador comercialmente práctico), que su primer computador fue bautizado por el público como "el UNIVAC de IBM". Boeing no fue la pionera con el *jet* comercial. De Havilland se le adelantó con el Comet pero perdió terreno cuando uno de sus primeros *jets* estalló en el aire. Boeing, más lenta para entrar en el mercado, invirtió en hacer más seguro y confiable el motor de reacción directa y dominó las aerovías más de tres décadas. La pionera en sistemas eléctricos de corriente alterna no fue GE sino Westinghouse; en el asistente personal digital la primera no fue Palm Computing sino Apple, con su famoso Newton. AOL no fue precursora del comercio electrónico; lo fueron CompuServ y Prodigy.

Así podríamos seguir haciendo una larga lista de compañías que fueron líderes en tecnología pero no prevalecieron como grandes. La lista sería fascinante en sí, y todos los ejemplos subrayarían una verdad básica: que la tecnología por sí sola no puede llevar a una empresa de buena a sobresaliente ni tampoco evitar un desastre.

La historia enseña esta lección repetidamente. Lo mismo les pasó a los Estados Unidos en el desastre de Vietnam. Tenían la tecnología militar más avanzada del mundo: aviones de caza, helicópteros de combate, armas de último modelo, sofisticadas comunicaciones, kilómetros de sensores de frontera de alta técnica. Pero la confianza en la tecnología les infundió un falso sentido de invulnerabilidad. Lo que no tenían era un simple concepto coherente de guerra al cual

aplicar la tecnología. Vacilaron con diversas estrategias ineficaces sin llevar nunca la mejor parte.

Mientras tanto, las fuerzas tecnológicamente inferiores de Vietnam del Norte se atuvieron a un concepto coherente de guerra de guerrillas, de desgaste metódico del apoyo popular norteamericano a la guerra. La poca tecnología que tenía Vietnam del Norte, como el fusil AH 47 (más confiable y fácil de mantener en el terreno que el complicado M-16), estaba directamente vinculada con ese concepto simple; y al fin, como es sabido, los Estados Unidos, con toda su tecnología, no ganaron en Vietnam.

LA TECNOLOGÍA Y EL MIEDO DE QUEDARSE ATRÁS

En el equipo de investigación discutimos acaloradamente si este tema merecía capítulo aparte.

"Tiene que haber un capítulo sobre tecnología" — dijo Scott Jones —. "En la facultad de administración nos bombardean todos los días con la importancia de la tecnología. Si no lo incluimos habrá un gran vacío en el libro".

"A mí me parece", apuntó Brian Larsen, "que lo que hemos encontrado sobre tecnología no es más que un caso especial de acción disciplinada y debe ir en el capítulo anterior. La acción disciplinada consiste en mantenerse dentro de los tres círculos, y ésa es la esencia de lo que hemos encontrado al respecto".

"Es verdad", terció Scott Cederberg, "pero es un caso muy especial. Todas las compañías fueron pioneras en la apli-

cación de tecnologías mucho antes de que el resto del mundo se obsesionara con la tecnología".

"Pero en comparación con otros resultados, como el nivel 5, el concepto de erizo y el "primero quién", la tecnología parece una cuestión mucho más pequeña", replicó Amber Young. "Yo estoy de acuerdo con Brian en que es importante, pero como un subconjunto de la disciplina, o quizá como el volante".

Discutimos todo el verano. Por fin Chris Jones, con su modo tranquilo y reflexivo, hizo una pregunta clave: "¿Por qué las compañías que han pasado de buenas a sobresalientes mantuvieron una perspectiva tan bien equilibrada de la tecnología, mientras que las demás se limitaron a reaccionar y a correr de un lado a otro, como lo vemos en la Internet?"

Sí. ¿Por qué?

La pregunta de Chris nos llevó a una diferencia esencial entre las grandes compañías y las buenas, diferencia que al fin inclinó la balanza a favor de incluir el capítulo.

El que tuviera la paciencia de ponerse a leer las 2 000 y tantas páginas de transcripción de entrevistas con líderes de las compañías sobresalientes se sorprendería de no encontrar en ellas ninguna referencia al concepto de estrategia competitiva. Hablaron de estrategia y de rendimiento, lo mismo que de volverse las mejores y hasta de ganar. Pero nunca en términos de reacción y nunca definieron sus estrategias como respuesta a lo que otros estaban haciendo. Hablaron en términos de lo que ellos querían crear y cómo trataban de mejorar a la luz de una norma absoluta de excelencia.

Cuando le preguntamos a George Harvey cuál había sido su motivación para llevar el cambio a Pitney Bowes en los años 80, contestó: "Siempre he querido ver a Pitney Bowes convertida en una gran compañía. Partamos de allí. Ése es un hecho que no necesita justificación ni explicación. No hemos llegado allá todavía. Ni llegaremos mañana. Siempre hay tantas cosas más que crear para llegar a ser grandes en un mundo que cambia continuamente". O como dijo Wayne Sanders con referencia a la tecnología que llegó a tipificar el funcionamiento interno de Kimberly-Clark: "Nunca estamos satisfechos. Podemos estar encantados, pero nunca satisfechos".

Quienes llevaron sus compañías de buenas a sobresalientes no estaban motivados por el temor. No los movió el miedo de lo que no entendían, ni el temor de quedar mal, ni de ver que otros daban en el clavo y ellos no, ni de ser aporreados por la competencia.

> No. Quienes llevan las compañías de buenas a sobresalientes son movidos por un hondo impulso *creativo*, una ansia interior de excelencia por sí misma. Quienes crean mediocridad y la perpetúan, por el contrario, son motivados más por el temor de quedarse atrás.

Nunca se ha visto mejor esta diferencia que durante el auge de la tecnología a fines de los años 90, que ocurrió justamente cuando nosotros realizábamos nuestra investigación. Fue una plataforma casi perfecta para ver desarrollarse

la diferencia entre las sobresalientes y las buenas, respondiendo las sobresalientes, como Walgreens, con calma, ecuanimidad y pasos deliberados de avance mientras las mediocres se debatían en una temerosa y frenética reacción.

En realidad el tema principal de este capítulo es la tecnología en sí, pues ninguna tecnología — ni los computadores, ni las comunicaciones, ni los robots ni la Internet — puede por sí sola iniciar el cambio de lo bueno a lo sobresaliente. Ninguna tecnología puede hacer a un individuo un líder de nivel 5, ni hacer de los inútiles gente competente, ni infundir disciplina para hacer frente a la dura realidad, ni difundir una fe inquebrantable. No hay tecnología que reemplace una honda comprensión de los tres círculos y la traduzca en un sencillo concepto de erizo. Ninguna puede crear una cultura de disciplina ni el simple convencimiento de que dejar sin realizar un potencial — dejar algo bueno quieto cuando podía volverse grande — es un pecado.

Quienes permanecen fieles a estos principios y conservan el equilibrio aun en tiempos de grandes cambios y perturbaciones, acumulan reservas para crear el impulso definitivo. Quienes no lo hacen, quienes sólo reaccionan, caerán en espiral o seguirán mediocres. Ésta es la gran diferencia entre las buenas y las sobresalientes, la *gestalt* de todo el estudio captada en la metáfora del volante contra el ciclo fatal. Y ése es el gran contraste al cual volvemos ahora la atención.

ACELERADORES DE TECNOLOGÍA

PUNTOS CLAVES

- Las organizaciones sobresalientes de nuestro estudio *piensan* de manera distinta que las mediocres sobre el cambio tecnológico.
- Evitan las tecnologías que son pura moda pasajera y en cambio son pioneras en la aplicación de tecnologías *cuidadosamente seleccionadas.*
- El interrogante clave sobre cualquier tecnología es: ¿Encaja directamente con su concepto de erizo? Si es así, uno tiene que ser pionero en su aplicación; si no, debe contentarse con la paridad, o desecharla del todo.
- Las compañías sobresalientes usan la tecnología como *aceleradora* del impulso, no como su creadora. *Ninguna* de ellas empezó su transformación como pionera de una tecnología nueva, pero *todas* fueron pioneras en su aplicación una vez que vieron cómo encajaba con sus tres círculos y después de haber empezado a obtener resultados definitivos.
- Exactamente las mismas tecnologías de avanzada que usaron las compañías sobresalientes se habrían podido entregar sin costo alguno a las compañías de comparación, y éstas no habrían producido, ni con mucho, resultados parecidos.

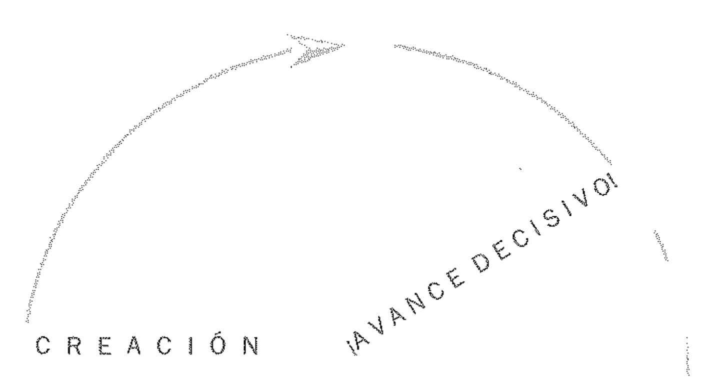
- Cómo reaccione una compañía al cambio tecnológico es un buen indicio de su impulso interior hacia lo grande; las compañías sobresalientes responden con reflexión y creatividad, movidas por el deseo de realizar su potencial y obtener resultados; las mediocres se desorientan por el temor de quedarse atrás.

RESULTADOS INESPERADOS

- La idea de que el cambio tecnológico es la causa principal de la decadencia de compañías que llegaron a ser sobresalientes, o de la perpetua mediocridad de otras, no encuentra apoyo en los hechos observados. Es claro que una empresa no se puede quedar atrás y esperar ser grande, pero la tecnología en sí no es nunca una causa primaria ni de la grandeza ni de la decadencia.
- En 84 entrevistas con líderes de las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes, 80% de ellos ni siquiera mencionó la tecnología como uno de los cinco factores principales de su transformación. Esto es cierto aun de compañías que son famosas por su aplicación novedosa de tecnología. Como Nucor.
- "Gatear, andar, correr" puede ser un método muy eficaz, aun en tiempos de rápido y radical cambio tecnológico.

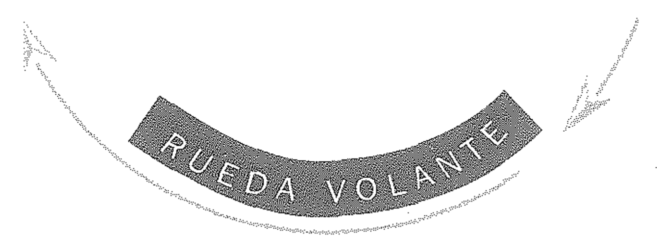
CAPÍTULO 8

EL VOLANTE Y EL CICLO FATAL



LIDERAZGO DE NIVEL 5 | PRIMERO QUIÉN... DESPUÉS QUÉ | AFRONTAR LOS HECHOS DESNUDOS | CONCEPTO DEL ERIZO | CULTURA DE DISCIPLINA | ACELERADORES DE TECNOLOGÍA

PERSONAL DISCIPLINADO | PENSAMIENTO DISCIPLINADO | ACCIÓN DISCIPLINADA



"Revolución quiere decir girar la rueda".

— Igor Stravinski

Imaginemos una enorme y pesada rueda volante, una inmensa masa metálica montada horizontalmente en un eje, de unos 10 metros de diámetro por 60 centímetros de espesor y que pesa unos 2 500 kilos. Supongamos que uno tiene la tarea de poner en movimiento ese gran volante sobre su eje lo más rápidamente y durante el mayor tiempo posible.

Empujando con gran esfuerzo lo hace mover unos centí-

metros, casi imperceptiblemente al principio. Sigue empujando y después de dos o tres horas de permanente esfuerzo logra que el volante complete toda una revolución.

Sigue empujando y el volante gira cada vez más rápido hasta que completa una segunda revolución, luego una tercera, una cuarta y así sucesivamente hasta que toma verdadero impulso y sigue girando a una velocidad diez, cien, mil, diez mil veces superior a la inicial, aun cuando uno sólo tiene que seguir empujando con la misma fuerza que al principio.

Ahora supongamos que alguien viene y pregunta: ¿Cuál fue el gran empuje que hizo que esta cosa girara con tanta velocidad?

Uno no sabría qué contestarle. Es una pregunta que no tiene sentido. ¿Fue el primer empuje, o el segundo o el cuarto? No fue ninguno por sí solo sino la acumulación de *todos* los esfuerzos aplicados en una misma dirección.

CREACIÓN Y AVANCES DECISIVOS*

La imagen del volante capta lo que ocurre en las compañías que pasan de buenas a sobresalientes. Por dramático que sea el resultado, la trasformación no es obra de un instante. No ocurre ningún milagro, ningún golpe de suerte. Es un pro-

* El crédito por los términos creación y avances decisivos (*buildup* y *breakthrough*, en inglés), debe adjudicarse a David S. Landes y a su libro *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some Are So Poor* (New York: W. W. Norton & Company, 1998), donde asimila *creación* a "acumulación de conocimiento y pericia" (*know-how*) y avances decisivos a "alcance y traspaso de un umbral". Cuando leímos esta parte de su libro, nos dimos cuenta de su aplicabilidad a nuestro estudio y decidimos adoptar estos términos a la descripción de las compañías buenas a sobresalientes.

ceso acumulativo, paso a paso, decisión tras decisión, que lleva a resultados espectaculares.

Sin embargo, leyendo los periódicos se podría llegar a una conclusión diferente, ya que por lo general sólo se ocupan de una compañía cuando su volante ya está girando a mil revoluciones por minuto. Esto tergiversa nuestra percepción de cómo ocurre la trasformación, haciéndola aparecer como si de súbito llegaran a avances decisivos, una especie de metamorfosis de la noche a la mañana.

Por ejemplo, la revista *Forbes* publicó el 27 de agosto de 1984 un artículo sobre Circuit City. Era el primero de alcance nacional que aparecía sobre esta compañía. No era muy largo, sólo dos páginas, y se preguntaba si el reciente crecimiento de Circuit City podría continuar. El periodista acababa de descubrir una nueva compañía como si fuera un suceso de gran actualidad. Pero lo cierto es que se venía preparando desde hacía más de diez años.

Alan Wurtzel heredó de su padre la responsabilidad de la dirección ejecutiva en 1973, cuando la empresa estaba al borde de la quiebra. Lo primero que hizo fue reconstruir el equipo ejecutivo y examinar objetivamente la dura realidad, tanto interior como exterior. En 1974, abrumados aún con una enorme deuda, empezaron a experimentar con un estilo de ventas al por menor en bodegas de exhibición (grandes existencias de artículos de marca, precios con descuento y entrega inmediata), y construyeron un prototipo de ese modelo en Richmond, Virginia, para vender electrodomésticos. En 1976 la compañía empezó a experimentar vendiendo bienes

electrónicos de consumo en bodegas de exhibición y en 1977 trasformó ese concepto en la primera tienda Circuit City.

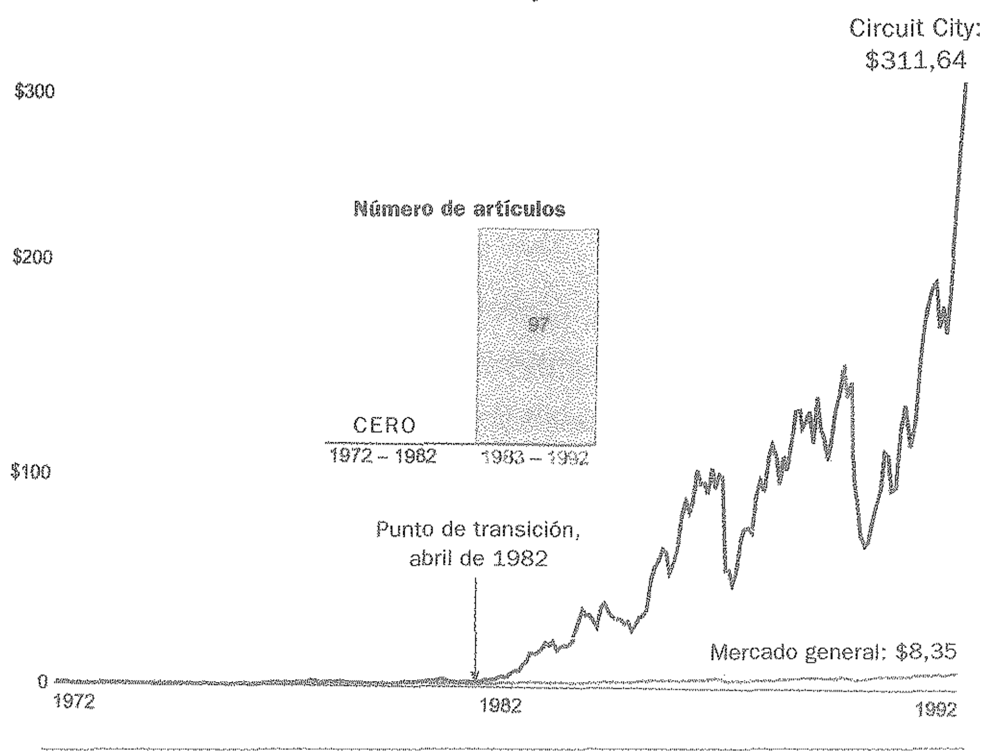
El concepto encontró acogida y entonces la compañía empezó a transformar sistemáticamente sus tiendas de estéreo en tiendas Circuit City. En 1982 — con nueve años de revoluciones acumuladas del volante —, Wurtzel y su equipo adoptaron totalmente el concepto de supertienda Circuit City y en el curso de los cinco años siguientes generaron rendimientos más altos para los accionistas que cualquier otra compañía de la Bolsa de Nueva York. De 1982 a 1999, Circuit City generó rendimientos acumulados 22 veces mejores que el mercado general, sobrepasando fácilmente a Intel, Wal-Mart, GE, Hewlett-Packard y Coca-Cola.

Entonces sí, Circuit City fue tema favorito de los medios de información. Mientras que en la década anterior a la trasformación no encontramos ningún artículo significativo, en la siguiente encontramos 97, siendo 24 de ellos estudios importantes. Era como si la compañía no hubiera existido antes, pese a que sus acciones se negociaban desde 1968 en la bolsa de valores y a pesar del notable progreso realizado por Wurtzel y los suyos durante la década que precedió al punto de transición.

La experiencia de Circuit City refleja un patrón común. En caso tras caso encontramos tres veces menos artículos en la década que precedió al punto de transición que en la siguiente.

Por ejemplo, Ken Iverson y Sam Siegel empezaron a girar el volante de Nucor en 1965. Durante diez años nadie les

prestó la menor atención, ni la prensa financiera ni las demás siderúrgicas. Si en 1970 se les hubiera preguntado a los ejecutivos de Bethlehem o de U. S. Steel sobre "la amenaza de Nucor", se habrían reído, si es que reconocían ese nombre (lo cual es dudoso). Para 1975, año del punto de transición, Nucor ya había construido su tercera miniplanta, hacía mucho que había establecido su cultura de producción y estaba en camino de ser la acería más rentable del país. El primer artículo importante de *Business Week* no apareció hasta 1976, 13 años después del comienzo de la transformación, y en *Fortune* después de 16 años. Entre 1965 y 1975 encontramos sólo 7 artículos sobre Nucor, ninguno significativo.



Desde 1976 hasta 1995 vimos 96, de los cuales 40 destacaban características notables a nivel nacional.

Cualquiera diría que eso era de esperar. Es lógico que las compañías despierten más atención cuando tienen más éxito. ¿Qué importancia tiene eso?

> La importancia es ésta: hemos dejado que la manera como las transiciones se ven desde *fuera* determine nuestra percepción de lo que ocurre *dentro* de ellas. Desde fuera, *se ven como* resultados dramáticos, casi revolucionarios. Pero desde adentro se *sienten* completamente distinto, más bien como un proceso de desarrollo orgánico.

Pensemos en un huevo que está quieto. Nadie le pone atención hasta que un día el cascarón se rompe y salta fuera el pollito. Todos los grandes periódicos y revistas se ocupan del suceso como si el huevo hubiera sufrido una súbita metamorfosis. ¿Pero cómo se ve dentro del huevo? Mientras el mundo pasaba de largo, el pollo se estaba desarrollando, creciendo, incubando. Desde el punto de vista del pollo, romper la cáscara no es más que un paso más en una larga cadena de pasos que conducen a ese resultado.

Ya sé que es una analogía muy tonta, pero me valgo de ella para destacar un resultado importante de nuestra investigación. Creíamos que íbamos a descubrir un hecho clave, el momento milagroso que definía el paso a lo sobresaliente, y hasta tratamos de encontrarlo en las entrevistas; pero los

grandes ejecutivos no podían señalar ningún hecho único, ningún momento clave que explicara la transición. Rechazaban la idea misma de asignar prioridades a los diversos factores. Todos nos dijeron más o menos lo mismo: que no es posible dividir esto en pequeños cajones o factores ni señalar un gran momento definitivo. Hay un montón de piezas entrelazadas que se apoyan las unas a las otras.

Aun en el caso más dramático de nuestro estudio — Kimberly-Clark que vendió sus fábricas —, los ejecutivos describieron un proceso orgánico, acumulativo. "Smith no cambió la dirección de la compañía de la noche a la mañana", dijo un ejecutivo. La hizo evolucionar con el tiempo". Y otro agregó: "La transición no fue como la noche y el día; fue gradual, y no creo que todos se dieran bien cuenta de ella hasta después de unos años". Desde luego, vender las fábricas fue un gigantesco empujón al volante, pero sólo uno. Después de la venta se requirieron muchos otros para transformar totalmente la compañía, y años de acumular impulso suficiente para que al fin la prensa reconociera el paso de Kimberly-Clark de buena a sobresaliente. *Forbes* escribió: "Cuando Kimberly-Clark decidió enfrentarse a P&G, esta revista predijo un desastre con una idea tan tonta. Pero ahora resulta que no era una idea tonta. Fue una idea sabia". ¿Cuánto tiempo transcurrió entre esos dos artículos de *Forbes*? *Veintiún años.*

Cuando trabajábamos en este proyecto, les preguntábamos a los ejecutivos que visitaban nuestro laboratorio de investigación qué les gustaría encontrar en ella. Uno contestó:

"Qué nombre daban a lo que estaban haciendo. ¿O no tenían ningún nombre?" Es una buena pregunta y la estudiamos. La respuesta es que *no tenían ningún nombre.*

> Las compañías sobresalientes no le tenían ningún nombre a su trasformación. No hubo lanzamiento ni programación específica. Algunos ejecutivos dijeron que ni siquiera se habían dado cuenta de que se estuviera realizando una gran trasformación sino cuando ésta ya había avanzado mucho.

Entonces empezamos a ver claro: *no hubo un momento milagroso* (ver la tabla siguiente). Aun cuando así les pareciera a los que veían las cosas desde fuera, por dentro era muy distinto, más bien un proceso deliberado de pensar qué había que hacer para crear los mejores resultados, y luego tomar esas medidas una tras otra, giro tras giro del volante. Después de empujar éste en una dirección constante durante largo tiempo, inevitablemente llegaban al punto decisivo.

EN LAS COMPAÑÍAS QUE PASAN DE BUENAS A SOBRESALIENTES NO HAY NINGÚN "MOMENTO MILAGROSO"

(Citas representativas de las entrevistas)

Abbott	"No fue un destello enceguecedor de revelación de lo alto". "Nuestro cambio fue grande y, sin embargo, por muchos aspectos sólo constituyó una serie de cambios pequeños. Eso fue lo que

	nos condujo al éxito. Lo hicimos paso a paso y siempre hubo muchos denominadores comunes entre lo que ya dominábamos y lo que estábamos emprendiendo de nuevo".
Circuit City	"La transición a la supertienda no ocurrió de la noche a la mañana. Primero consideramos el concepto en 1974 pero no adoptamos del todo la supertienda Circuit City sino diez años después, cuando ya habíamos refinado la idea y habíamos acumulado impulso suficiente para jugarnos el todo por el todo".
Fannie Mae	"No hubo ningún suceso mágico ni punto de cambio. Fue una combinación de cosas, más una evolución, aun cuando los resultados finales fueron dramáticos".
Gillette	"No tomamos realmente una gran decisión deliberada ni lanzamos un gran programa para iniciar una gran transición. Individual y colectivamente llegamos a la conclusión de que podíamos mejorar notablemente nuestro desempeño".
Kimberly-Clark	"Yo no creo que se hiciera de una manera tan abrupta como parece. Estas cosas no suceden de la noche a la mañana. Van creciendo. Las ideas crecen poco a poco hasta que fructifican".
Kroger	"No fue una iluminación del cielo. Todos habíamos venido observando el desarrollo de supermercados experimentales y nos convencimos de

	que ése era el camino del futuro para esta industria. Lo principal que hizo Lyle fue decir muy deliberadamente que íbamos a cambiar, empezando *ya*".
Nucor	"No decidimos en un momento dado que eso era lo que queríamos ser. La empresa evolucionó en medio de muy acaloradas discusiones. No creo que supiéramos exactamente qué era lo que buscábamos hasta que volvimos la mirada atrás y vimos que estábamos luchando por definir cómo seríamos".
Philip Morris	"No se puede hablar de una sola cosa grande que explique un salto de lo bueno a lo grande porque nuestro éxito fue una evolución, no una revolución, construyendo un éxito sobre otro. No creo que hubiera un hecho único".
Pitney Bowes	"No hablábamos mucho de cambio. Desde muy temprano reconocimos no tanto que necesitáramos cambiar sino evolucionar, o sea que teníamos que hacer las cosas de una manera distinta. Comprendimos que evolución es un concepto muy distinto del de cambio".
Walgreens	"No hubo una reunión germinal ni un momento de epifanía, ninguna gran luz que nos iluminara como una lámpara eléctrica. Fue más bien algo así como una evolución".

Wells Fargo	"No fue un interruptor que se encendiera en un momento dado. Poco a poco los temas se fueron aclarando y fortaleciendo. Cuando Carl fue nombrado director ejecutivo, no hubo ningún trauma. Dick dirigió una etapa de la evolución y Carl la siguiente; todo sucedió suavemente, no como un cambio abrupto.

Cuando enseño este tema me valgo a veces de un ejemplo tomado de fuera de la investigación pero que ilustra la idea: el equipo de básquet los Bruins, de la Universidad de California en Los Ángeles, que tanto se distinguió en los años 60 y 70. Los aficionados a este deporte saben que los Bruins ganaron 10 campeonatos nacionales en 12 años, bajo la dirección del famoso entrenador John Wooden. ¿Pero saben ustedes cuánto tiempo entrenó Wooden a los Bruins antes de que ganara su primer campeonato en la Liga Nacional en 1964? Quince. Desde 1948 hasta 1963 Wooden trabajó en relativa oscuridad sentando las bases, desarrollando un sistema de reclutamiento, implementando un método y refinando un estilo de juego. Nadie le prestó atención hasta que logró su primer gran triunfo y de ahí en adelante apabulló a todos sus competidores por más de una década.

Lo mismo que en este caso, las trasformaciones perdurables en la vida de los negocios siguen un patrón general de preparación seguida por resultados decisivos. En algunos casos el proceso es largo, en otros corto. En Circuit City la etapa de preparación duró nueve años; en Nucor diez; en Gillette

sólo cinco, en Fannie Mae tres y en Pitney Bowes unos dos años. Pero cualquiera que fuera el tiempo que tardara, toda trasformación de buena a sobresaliente siguió el mismo patrón: acumulación de impulso, giro por giro del volante, hasta que la creación se convirtió en avances decisivos.

NO ES UN LUJO DE LAS CIRCUNSTANCIAS

Es importante entender que seguir ese modelo de volante, de creación a avances decisivos, no es simplemente un lujo que permiten las circunstancias. Los que creen tener limitaciones que les impiden adoptar ese modelo a largo plazo, deben tener en cuenta que las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes lo siguieron, por difíciles que fueran las circunstancias a corto plazo en que se encontraban: la desregulación en el caso de Wells Fargo, el peligro de quiebra para Nucor y Circuit City, las amenazas de adquisición hostil en los casos de Gillette y Kroger y la pérdida de un millón de dólares al día en el caso de Fannie Mae.

Esto se aplica igualmente a las presiones de Wall Street. "Yo no estoy de acuerdo con los que dicen que no es posible crear una gran compañía durable porque Wall Street no deja", dice David Maxwell, de Fannie Mae. "Nosotros nos comunicamos con los analistas para educarlos en lo que estábamos haciendo e íbamos a hacer. Al principio muchos no nos creían; bueno, ¡qué le vamos a hacer! Pero una vez que salimos de los días más negros, lo hicimos cada año mejor y después de unos pocos años, en vista de los resultados, nuestras acciones fueron de las más solicitadas y nunca decaye-

ron". Esto no tiene duda. Los dos primeros años a cargo de David Maxwell las acciones de Fannie Mae iban a la zaga del mercado pero en seguida reaccionaron. Desde fines de 1984 hasta el año 2000, 1 dólar invertido en Fannie Mae se multiplicó por 64, superando al mercado general — incluso el muy inflado NASDAQ de fines de los 90 — por casi 6 a 1.

> Las compañías sobresalientes sufrieron las mismas presiones de Wall Street que las compañías de comparación; pero tuvieron la paciencia y la disciplina de seguir el modelo de volante de preparación hasta grandes resultados, a pesar de las presiones, y al final alcanzaron resultados extraordinarios, aun por las *mismas normas* de éxito de Wall Street.

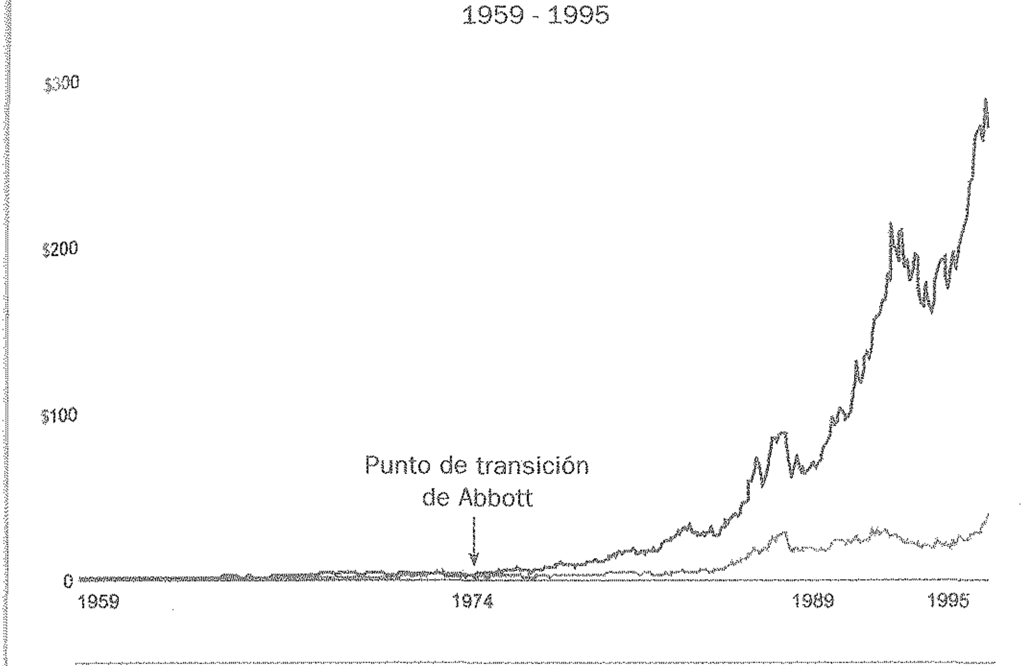
Aprendimos que la clave está en servirse del volante para manejar esas presiones a corto plazo. Una manera particularmente eficaz de hacerlo es la que empleó Abbott con un mecanismo que llamó el Plan Azul: cada año informaba a los analistas de Wall Street que esperaba ganancias de una determinada cantidad, digamos el 15%, pero internamente fijaba una meta mucho más alta, por ejemplo del 25% o hasta del 30%. Mientras tanto mantenía una lista de proyectos todavía no financiados, en orden de prioridades, el Plan Azul. Hacia fines del año Abbott tomaba la diferencia entre lo que los analistas esperaban y lo que realmente había ganado para financiar el Plan Azul. Era un mecanismo espléndido para manejar

la presión de Wall Street y al mismo tiempo invertir en el futuro.

En Upjohn, la compañía de comparación, no encontramos nada parecido al Plan Azul de Abbott. Por el contrario, los ejecutivos inflaban el valor de sus acciones con lemas de propaganda, como "Invierta en nuestro futuro" o "Invierta para el largo plazo", cuando la compañía no mostraba buenos resultados a corto plazo. Upjohn seguía tirando el dinero en proyectos alocados, como el Rogaine para la calvicie, tratando de soslayar la creación y de un solo golpe pasar a los avances decisivos. Nos recordaba al tahúr que pone un montón de fichas al rojo en el casino y dice: "¿Lo ven? Estoy invirtiendo para el futuro"; y claro, cuando llega el futuro los resultados prometidos no aparecen.

Abbott se convirtió en una rendidora permanente y favorita del mercado bursátil, mientras que Upjohn fue una constante desilusión para todos. De 1959 al punto de transición de Abbott en 1974 las acciones de ambas iban más o menos paralelas, pero de ahí en adelante siguieron rumbos totalmente divergentes: Upjohn se quedó seis veces más atrás hasta que fue adquirida en 1995.

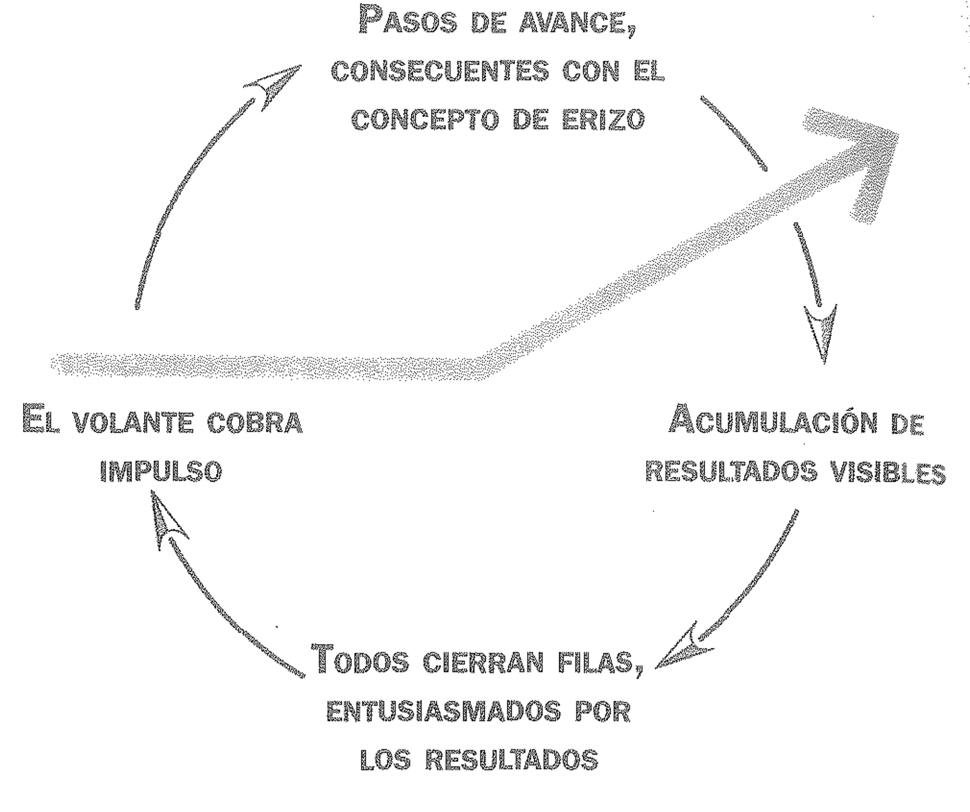
Lo mismo que Fannie Mae y Abbott, todas las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes supieron manejar las presiones de la bolsa durante los años de preparación. Simplemente se concentraron en acumular resultados, practicando la vieja disciplina de prometer menos y producir más. Una vez que los resultados se empezaron a acumular (es decir,



que el volante cobraba impulso) los inversionistas se entusiasmaron.

EL EFECTO DEL VOLANTE

Las compañías que han pasado de buenas a sobresalientes entienden una verdad sencilla: que hay un poder enorme en el hecho de mejorar continuamente y producir resultados, mostrar realizaciones tangibles, por pequeñas que sean al principio, y señalar cómo concuerdan esos pasos con un concepto global que funciona. Cuando esto se hace en una forma tal que todos vean y sientan que la compañía va tomando impulso, el público inversionista la apoyará con



EL EFECTO DEL VOLANTE

entusiasmo. Resolvimos llamar a esto el efecto del volante y se aplica no sólo a los inversionistas de fuera sino también a los accionistas internos.

Séame permitido narrar un incidente de la investigación. En un momento crucial los miembros del equipo se rebelaron, arrojaron sobre la mesa las notas de las entrevistas y dijeron: ¿Vamos a seguir haciendo esta pregunta tan tonta? Y habiéndoles preguntado a qué pregunta se referían, uno contestó:

— La relativa al compromiso, a la "alineación" y a la forma como manejaron el cambio.

— Ésa no es una pregunta tonta, les contesté. Es una de las más importantes.

— Pues muchos ejecutivos que hicieron la transición creen que es tonta. Algunos ni siquiera la entendían.

— Hay que seguirla haciendo. Tenemos que ser consecuentes en las entrevistas; además, es más interesante que no la entiendan. Hay que averiguar cómo vencieron la resistencia al cambio y lograron el apoyo del personal.

Yo creía que hacer que todos entraran en el juego sería uno de los mayores retos para los ejecutivos, puesto que casi todos los que visitaban el laboratorio planteaban el interrogante en una u otra forma: "¿Cómo se hace para cambiar de rumbo?", "¿Cómo se logra que los empleados se entusiasmen con la nueva visión?", "¿Cómo se motiva a la gente?", "¿Cómo hacemos para que acepten el cambio?"

Con gran sorpresa de mi parte, no encontramos que ese fuera un reto para los líderes de las compañías sobresalientes.

> Es evidente que las compañías sobresalientes obtuvieron la participación de todos y supieron manejar el cambio, pero nunca gastaron mucho tiempo pensando en eso. Vimos que, en las condiciones adecuadas, los problemas de participación, motivación y cambio se esfuman.

Pensemos en Kroger. ¿Cómo se hace para que una compañía de más de 50 000 personas — cajeros, empacadores, empleados que reponen la mercancía en los anaqueles, lavadores de las verduras, etc. — acepte una estrategia radicalmente nueva que va a cambiar la manera como la empre-

sa construye y maneja tiendas de víveres? La respuesta es que no hay que hacer nada o, por lo menos, que no se necesita ningún gran acontecimiento o programa.

Jim Herring, líder de nivel 5 que inició la trasformación de Kroger, nos dijo que él evitaba todo intento de bombo o motivación, y que en cambio él y su equipo se dedicaron a mover el volante y crear pruebas tangibles de que sus planes tenían sentido. "Lo que estábamos haciendo, dijo, lo presentamos de manera que todos pudieran ver lo realizado. Tratamos de llevar el plan a una feliz culminación paso a paso para que la gente adquiriera confianza por lo que veía, no por lo que se le decía". Herring entendía que la manera de obtener que todos participen en una nueva visión audaz es girar el volante de acuerdo con esa visión y luego decir: "¿Ven lo que estamos haciendo y lo bien que funciona? Pues extrapolen eso y allá es adonde vamos".

Nucor es otro ejemplo. Empezó a hacer girar el volante en 1965, limitándose en un principio a evitar la bancarrota, y construyó luego sus primeras fábricas de acero porque no encontraba un proveedor confiable. Su personal descubrió que tenía disposición para hacer acero mejor y más barato que todos los demás, así que construyeron otras dos y después tres minifábricas, ganaron clientes y más clientes y así el volante fue cobrando impulso giro por giro, mes tras mes, año tras año. Hacia 1975 se dieron cuenta de que si seguían empujando el volante podían llegar a ser la siderúrgica número uno y la más rentable del país. Marvin Pohlman recuerda:

Una vez, en una conversación que tuvimos en 1975, Ken Iverson me dijo:

— Creo que podemos llegar a ser la acería número uno de los Estados Unidos.

¡1975! Yo le pregunté:

— ¿Y cuándo van a ser ustedes número uno?

— No sé — me dijo —. Pero si continuamos haciendo lo que estamos haciendo, no hay ninguna razón para que no podamos ser número uno.

Tardaron veinte años, pero Nucor siguió empujando el volante y al fin generó utilidades mayores que cualquier otra compañía de la lista de las 1000 de *Fortune*.

Cuando se deja que el volante hable, uno no necesita comunicar sus metas. La gente por sí misma hace la extrapolación desde el volante: "Si seguimos haciendo esto, vean ustedes adónde podemos llegar". Si el personal resuelve convertir la realidad del potencial en realidad de resultados, las metas casi que se fijan por sí solas.

Detengámonos un momento a pensar: ¿Qué es lo que las personas idóneas quieren más que todo? Quieren ser miembros de un equipo ganador, contribuir a producir resultados visibles, tangibles. Quieren sentir la emoción de formar parte de algo que sí funciona. Cuando los competentes ven un plan sencillo nacido de hacer frente a la dura rea-

lidad — un plan derivado de comprensión, no de jactancia —, probablemente dicen: "Eso funcionará. Cuenten conmigo". Cuando ven la sólida unidad del equipo ejecutivo y la dedicación altruista del liderazgo de nivel 5, todo escepticismo desaparece. Cuando el personal empieza a sentir la magia del impulso y ve los resultados tangibles, toda la empresa se moviliza para arrimar el hombro al volante.

EL CICLO FATAL

En las compañías de comparación encontramos un patrón muy distinto. Éstas a menudo lanzan nuevos programas con mucho bombo con la intención de "motivar a la gente", pero



EL CICLO FATAL

no producen resultados sostenidos. Buscan una acción definitoria única, un gran programa o innovación, el momento milagroso que les permita omitir el penoso trabajo de preparación y pasar de una vez a resultados decisivos. Empujan el volante en una dirección, luego paran, invierten el rumbo y empujan en otra dirección, otra vez cambian de dirección y así sucesivamente, año tras año, sin que la compañía adquiera nunca un impulso sostenido, y al fin caen en lo que nosotros llamamos el ciclo fatal.

El caso de Warner-Lambert es un buen ejemplo. En 1979 informó a *Business Week* que se proponía ser líder entre las empresas de productos de consumo. Un año después dio una súbita media vuelta y puso sus miras en cuidados de la salud, diciendo: "Nuestro firme propósito es enfrentarnos a Merck, Lilly, Smith Klein y todos los demás".

En 1981 la compañía volvió a cambiar de rumbo y regresó a la diversificación y los productos de consumo.

Transcurridos seis años, en 1987, la compañía dio otra vuelta en U, apartándose de los bienes de consumo y queriendo otra vez ser como Merck, gastando al mismo tiempo tres veces más en publicidad para bienes de consumo que en investigación y desarrollo, extraña estrategia para una empresa que pretendía derrocar a Merck.

A principios de los años 90, reaccionando a las reformas de cuidados de la salud en la época de Clinton, la compañía nuevamente engranó en reversa y volvió a la diversificación y los bienes de consumo.

Cada uno de los sucesivos directores ejecutivos de Warner-

Lambert llevó su propio programa y detuvo los de sus antecesores. Ward Hagen trató de obtener un resultado trascendental con una costosa adquisición en el negocio de los suministros hospitalarios en 1982. A los tres años su sucesor Joe Williams sacó a Warner-Lambert de ese negocio, liquidando una pérdida de 550 millones de dólares. Quiso concentrar la empresa en superar a Merck, pero su sucesor volvió a los bienes de consumo y la diversificación. Y así siguió la compañía dando palos de ciego. Entre 1979 y 1998 sufrió tres reestructuraciones mayores, una por cada director ejecutivo, y despidió a 20 000 personas por buscar un rápido éxito definitivo. Sí obtuvo varias veces muy buenos resultados pero luego aflojaba, sin sostener nunca el impulso de un volante. El rendimiento de las acciones cayó con respecto al mercado y Warner-Lambert desapareció absorbida por Pfizer.

Éste es un caso extremo, pero encontramos en todas las firmas de comparación alguna versión de ciclo fatal. Aunque la forma del ciclo variaba de una compañía a otra, prevalecen ciertos patrones, dos de los cuales merecen mención especial: el uso erróneo de adquisiciones y la selección de líderes que desbarataron el trabajo de generaciones anteriores.

El uso erróneo de adquisiciones

Peter Drucker observó alguna vez que la fiebre de las fusiones y las adquisiciones emana no tanto del razonamiento sino más bien de que hacer grandes negociaciones es más emocionante que pasarse la vida trabajando. En efecto, las compañías de comparación parecen entender muy bien la

muletilla popular de los 80: "Cuando las cosas se ponen muy feas, salimos de compras".

Para entender el papel de las adquisiciones en el proceso de pasar de buenas a sobresalientes, emprendimos un análisis sistemático, cuantitativo y cualitativo, de las adquisiciones y enajenaciones ocurridas en las compañías de nuestro estudio desde diez años antes de la transición hasta 1998. No observamos ningún patrón específico en cuanto a la magnitud de esas operaciones, pero sí una diferencia significativa en su relativo éxito entre las compañías sobresalientes y las de comparación.

> ¿Por qué las compañías sobresalientes tuvieron un éxito mucho mayor con las adquisiciones que hicieron, en especial con las más costosas? El secreto está en que esas grandes adquisiciones sólo se hicieron después de haber desarrollado un concepto de erizo y cuando ya el volante había adquirido un buen impulso. Usaron las adquisiciones como aceleradoras, no como creadoras del impulso.

En cambio las compañías de comparación se esforzaron a menudo por obtener resultados definitivos de una vez mediante una fusión o adquisición. Eso nunca funciona. Algunas que veían su negocio en peligro se lanzaron a una gran adquisición para crecer y apartarse de los peligros con la diversificación o para que el director ejecutivo se luciera. Pero nunca abordaron la cuestión de fondo: ¿Qué podemos hacer

mejor que todos, que esté de acuerdo con nuestro denominador económico y que nos apasione? Nunca aprendieron la sencilla verdad de que, si bien se puede comprar el crecimiento, la grandeza no se puede comprar. Dos mediocridades grandes unidas nunca harán una gran compañía.

Líderes que paran el volante

El otro patrón que con frecuencia se observa en el ciclo fatal es el de nuevos líderes que llegan, paran el volante y lo ponen luego a andar en una dirección totalmente distinta. Tal fue el caso de Harris Corporation que a principios de los años 60 aplicó muchos conceptos de las grandes compañías e inició una buena preparación que la condujo a resultados sobresalientes. George Dively y su sucesor Richard Tullis tenían un concepto de erizo basado en el conocimiento de lo que Harris podía hacer mejor que nadie, que era aplicar tecnología al arte de imprimir y a las comunicaciones. Aunque no se atuvo a ese concepto con perfecta disciplina (Tullis tenía la costumbre de apartarse algo de los tres círculos), sí progresó lo suficiente como para producir espléndidos resultados, y en 1975 parecía destinada a trasformarse de buena en sobresaliente.

Pero luego el volante se detuvo.

En 1978 nombraron director ejecutivo a Joseph Boyd, que había estado con Radiation Inc., compañía adquirida antes por Harris. Lo primero que hizo Boyd fue trasladar las oficinas centrales de Cleveland a Melbourne, Florida, que era la sede de Radiation y donde tenía él su casa y su yate de placer de 12 metros de longitud.

En 1983 entorpeció violentamente la rotación del volante abandonando el negocio de equipos de impresión, en el cual Harris era entonces número uno en el mundo, y que constituía uno de los más rentables de la compañía, puesto que de él derivaba una tercera parte de sus ganancias de operación. ¿Qué hizo Boyd con el producto de vender esa joya? Metió a la compañía de cabeza en el negocio de aparatos para automatización de oficinas.

Pero, ¿podía Harris ser la mejor del mundo en automatización de oficinas? No era probable. Graves problemas en el desarrollo de software demoraron la introducción de su primera estación de trabajo, con la cual pensaba enfrentarse a la IBM, a DEC y a Wang. En seguida, tratando de pasar de un salto a los avances decisivos, Harris gasto la *tercera* parte del valor total de la compañía en la compra de la firma Lanier Business Products, compañía que se contaba entre las últimas en procesadores de palabras. La revista *Computerworld* comentaba: "Boyd puso la mira en la oficina automatizada como clave... Pero por desgracia Harris lo tenía todo menos un producto de oficina. El esfuerzo por diseñar y comercializar un nuevo procesador de palabras fracasó lamentablemente... no estaba en sintonía con el mercado y hubo que descartarlo antes de su introducción".

El volante, que había girado a gran velocidad bajo Dively y Tullis, se zafó de su eje, giró en vago y al fin se detuvo. Desde fines de 1973 hasta fines de 1978 Harris superó el mercado por más de 5 a 1, pero desde fines de 1978 hasta fines de 1983 se quedó 39% a la zaga del mercado y para 1988 iba más de 70% detrás.

EL VOLANTE COMO IDEA GLOBAL

Cuando examino las trasformaciones de buenas a sobresalientes, la palabra que siempre se repite es *coherencia.* El profesor de física R. J. Peterson me dijo: "¿Cuánto es uno más uno?... ¡Cuatro! En física hemos venido hablando sobre el ideal de coherencia, el efecto amplificador de un factor sobre otro. Al leer sobre el volante no pude menos de pensar en el principio de coherencia.

La idea básica es que cada pieza del sistema refuerza las demás piezas para formar un todo integrado mucho más fuerte que la suma de sus partes. Sólo mediante la coherencia, en el trascurso del tiempo a lo largo de muchas generaciones las compañías logran obtener máximos resultados.

Todo este libro es en cierto sentido una exploración y una descripción de las piezas del patrón del volante desde la creación hasta los avances decisivos. Reflexionando sobre el marco general vemos que todos los factores trabajan juntos para crear ese patrón y cada componente le da un empujón al volante.

CÓMO SE SABE SI UNO ESTÁ EN EL VOLANTE O EN EL CICLO FATAL

Señales de estar en el volante (Compañías buenas a sobresalientes)	**Señales de estar en el ciclo fatal (Compañías de comparación)**
Sigue un patrón de preparación que lleva a la transición.	Prescinde de preparación, salta a resultados.
Alcanza avances decisivos por acumulación de pasos, giro por giro del volante; se siente como proceso orgánico de evolución.	Ejecuta grandes programas, cambios radicales, reestructuración crónica, siempre en busca del momento milagroso o el nuevo salvador.
Afronta la dura realidad para ver claramente qué pasos tienen que darse para tomar impulso.	Acoge modas y hace bombo a la administración, en vez de hacer frente a la realidad.
Logra *coherencia* con un claro concepto de erizo; permanece firmemente dentro de los tres círculos.	Muestra *incoherencia* crónica, yendo y viniendo de un lado a otro y apartándose de los tres círculos.
Sigue la pauta de gente disciplinada ("primero quién"), pensamiento disciplinado y acción disciplinada.	Salta a la acción, sin pensar con disciplina y sin llevar antes gente idónea al autobús.
Utiliza tecnologías adecuadas al concepto de erizo para acelerar el impulso.	Corre de arriba abajo en reacción al cambio tecnológico, con miedo de quedarse atrás.
Hace grandes adquisiciones (si es que las hace) sólo *después* de alcanzar avances decisivos para *acelerar* el impulso.	Hace grandes adquisiciones *antes* de haber alcanzado avances decisivos, en un esfuerzo fatal por *crear* impulso.
Gasta poca energía en tratar de motivar o alinear a la gente; el impulso del volante es contagioso.	Gasta mucha energía tratando de entusiasmar al personal con una nueva visión.

Señales de estar en el volante (Compañías buenas a sobresalientes)	**Señales de estar en el ciclo fatal (Compañías de comparación)**
Deja que los resultados hablen por sí solos.	Ensalza el futuro para compensar la falta de resultados.
Mantiene coherencia; cada generación construye sobre el trabajo de las anteriores; el volante sigue cobrando impulso.	Muestra incoherencia; cada nuevo líder le da una dirección radicalmente nueva; el volante se detiene y el ciclo fatal empieza otra vez.

Todo empieza con los líderes de nivel 5, que naturalmente sienten la atracción del modelo del volante. No les interesan los programas de relumbrón que destacan la personalidad del ejecutivo; lo que les interesa es el proceso deliberado de imprimir impulso al volante para producir grandes resultados.

Llevar al autobús personas idóneas, sacar a las incapaces y poner a los competentes en los puestos importantes son medidas cruciales en las primeras etapas de la creación, muy importantes empujones al volante. Igualmente importante es recordar la paradoja de Stockdale: "No vamos a llegar al punto definitivo para Navidad, pero si seguimos empujando en la dirección acertada, llegaremos al avance decisivo". Este sistema de hacer frente a la realidad ayuda a ver los pasos obvios, aunque difíciles, que hay que dar para impulsar el volante. La fe en los resultados finales ayuda a sobrellevar los meses o años de preparación.

Después, cuando ya se tiene una sólida comprensión de los tres círculos del concepto de erizo y se empieza a empujar en una dirección consecuente con esa comprensión, se ad-

quiere un impulso decisivo y acelera con los aceleradores claves, el principal de los cuales es la aplicación de una tecnología vinculada directamente con los tres círculos. Finalmente, para llegar al punto decisivo hay que tener la disciplina de tomar una serie de buenas decisiones consecuentes con su concepto de erizo: acción disciplinada que proviene de gente disciplinada que ejerce pensamiento disciplinado. No es más. Ésta es la esencia del proceso de transición a lo sobresaliente.

En resumen, si se aplican con diligencia y correctamente todos los conceptos del marco y se sigue impulsando el volante en una dirección fija, acumulando impulso paso a paso y giro tras giro, al fin se llega a resultados decisivos. Puede que eso no ocurra hoy ni mañana, ni la semana entrante. Puede que no ocurra ni siquiera el año entrante; pero ocurrirá.

Entonces se presentará toda una serie de problemas: cómo aumentar el impulso en respuesta a expectativas que están cambiando constantemente; y cómo asegurarse de que el volante continúe girando largo tiempo. El problema ya no será cómo pasar de buenas a sobresalientes sino cómo pasar de ser una compañía sobresaliente a ser una gran compañía duradera. Y ése es el tema del último capítulo.

EL VOLANTE Y EL CICLO FATAL

PUNTOS CLAVES

- Las trasformaciones de buenas a sobresalientes les parecen dramáticas o revolucionarias a los que ven las cosas desde fuera; pero los que están adentro las ven como un proceso orgánico acumulativo. La confusión de los resultados finales (dramáticos) con el proceso (orgánico y acumulativo) trastorna nuestra percepción de lo que realmente funciona a largo plazo.
- Por dramático que sea el resultado final, las trasformaciones de buenas a sobresalientes nunca se realizan de un solo golpe: no ha habido ninguna acción definitoria, ni gran programa, ni genial innovación, ni golpe único de suerte, ni momento milagroso.
- Las trasformaciones sostenibles siguen un patrón previsible de preparación y transición. Lo mismo que para empujar un gigantesco y pesado volante, se requiere mucho esfuerzo para hacer que las cosas empiecen a moverse, pero empujando con perseverancia en una misma dirección durante largo tiempo, el volante va cobrando impulso hasta que llega al punto decisivo.
- Las compañías de comparación siguieron un camino distinto, el ciclo fatal. En vez de acumular impulso

trataron de saltarse la creación y pasar inmediatamente a los avances decisivos. No pudiendo obtenerlos, pasan de una cosa a otra sin seguir una dirección fija.

- Las compañías de comparación con frecuencia trataron de lograr avances decisivos mediante grandes pero erróneas adquisiciones. Las compañías sobresalientes, por el contrario, se valieron de grandes adquisiciones después de haber alcanzado resultados definitivos, para acelerar el impulso de un volante que ya estaba en veloz rotación.

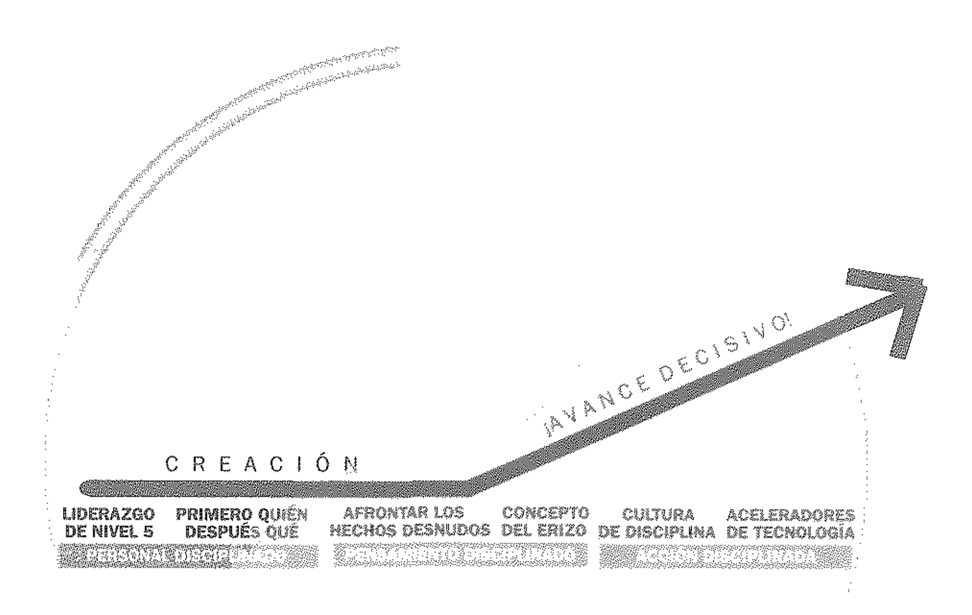
RESULTADOS INESPERADOS

- Los que están dentro de una compañía que pasa de buena a sobresaliente muchas veces no se dan cuenta de la magnitud de la trasformación sino más tarde, en retrospectiva, cuando ven las cosas con más claridad. No tuvieron ningún nombre o marbete ni hubo un gran lanzamiento o programa para indicarles entonces lo que estaban haciendo.
- Los líderes de las compañías sobresalientes no pierden energías tratando de crear consenso, motivar a la gente o manejar el cambio. Dadas las condiciones adecuadas, los problemas de compromiso, participación, motivación y cambio se resuelven en gran parte por sí solos. La participación sigue a los resultados y el impulso, y no al contrario.

- Las presiones a corto plazo de Wall Street no impiden que se siga este modelo. El efecto del volante no está en conflicto con esas presiones. Al contrario, es la clave para manejarlas.

CAPÍTULO 9

DE EMPRESAS QUE SOBRESALEN A EMPRESAS QUE PERDURAN



"Su trabajo en la vida es la máxima seducción".

— Pablo Picasso

Cuando empezamos el proyecto de investigación para *Empresas que sobresalen* nos vimos ante un problema: ¿cómo debíamos pensar mientras tanto sobre las ideas expuestas en nuestro libro anterior, *Empresas que perduran*?

*Empresas que perduran** es un libro basado en una investigación que hicimos durante 6 años en la Escuela de Administración de la Universidad de Stanford a principios de la década de los años 90 que contestaba el interrogante: ¿Qué se necesita para iniciar y crear una gran compañía duradera, empezando desde el principio? Mi mentor de investigación y coautor, Jerry I. Porras, y yo estudiamos 18 grandes compañías perdurables, instituciones que habían pasado la prueba del tiempo y cuya fundación arrancaba en muchos casos del siglo XIX y se volvieron las grandes compañías representativas del siglo XX. Examinamos empresas como Procter & Gamble (fundada en 1837), American Express (fundada en 1850), Johnson & Johnson (fundada en 1886) y GE (fundada en 1892). Una de ellas, Citicorp (hoy Citigroup) fue fundada en 1822, ¡el año en que Napoleón invadió a Moscú! Las compañías más "jóvenes" del estudio fueron Wal-Mart y Sony, cuyo origen data de 1945. Lo mismo que en este libro, usamos compañías de comparación — 3M contra Norton, Walt Disney contra Columbia Pictures, Marriott contra Howard Johnson, etc., para formar 18 parejas comparadas. Queríamos identificar las distinciones esenciales entre compañías sobresalientes y buenas compañías que perduran décadas y hasta siglos.

En la primera reunión del equipo organizado para el proyecto de buenas a sobresalientes, yo pregunté: ¿Cuál debe ser el papel de *Empresas que perduran* en este nuevo estudio?

---

* *Empresas que perduran. Principios exitosos de compañías triunfadoras,* Jim Collins y Jerry E. Porras, Editorial Norma, 1995.

Algunos opinaron que ninguno. El punto se discutió varias semanas, hasta que Stephanie Judd intervino con un argumento que me convenció. "Me encantan las ideas de *Empresas que perduran,* dijo, y eso es lo que me preocupa. Mucho me temo que si empezamos con ese libro como marco de referencia, andaremos en círculos, demostrando nuestros propios prejuicios". Se hizo claro que habría menor riesgo si empezábamos desde cero para descubrir lo que fuera, estuviera o no de acuerdo con nuestro trabajo anterior.

> Tomamos, pues, una decisión muy importante. Resolvimos llevar a cabo la investigación de *Empresas que sobresalen* como si *Empresas que perduran* no existiera. Era la única manera de ver con claridad los factores claves de la transformación de una compañía buena en sobresaliente con un mínimo de prejuicios.

Hoy, transcurridos cinco años y terminado este libro, puedo ya comparar los dos libros y ofrecer las cuatro conclusiones siguientes:

1. Cuando considero las grandes compañías duraderas de *Empresas que perduran,* veo que sus primeros líderes siguieron el marco de las que pasaron de buenas a sobresalientes. La única verdadera diferencia es que empezaron con pequeñas empresas que estaban tratando de arrancar; no eran directores ejecutivos que trataran de convertir compañías ya bien establecidas de buenas a sobresalientes.

2. Ahora veo que *Empresas que sobresalen* no es una continuación de *Empresas que perduran* sino que debió haberle *precedido:* hay que aplicar lo que se encontró en este libro para obtener grandes resultados sostenidos, como principiante o como organización ya establecida, y luego aplicar las conclusiones de *Empresas que perduran* para pasar de grandes resultados a ser una gran compañía perdurable.

Compañía establecida *o* Compañía principiante	+	Conceptos de *Empresas que sobresalen*	⟹	Grandes resultados sostenidos	+	Conceptos de *Empresas que perduran*	⟹	Gran compañía perdurable

3. Para hacer la transición de compañía con grandes resultados sostenidos a una gran compañía perdurable, aplicar el concepto central de *Empresas que perduran:* descubrir sus valores y propósito básicos, más allá de sólo ganar dinero (ideología básica) y combinarlos con la dinámica de preservar la base y estimular el progreso.
4. Hay una gran resonancia entre los dos estudios. Las ideas del uno enriquecen e informan las del otro. En particular, *Empresas que sobresalen* contesta la pregunta fundamental que plantea pero que no contesta *Empresas que perduran:* ¿Cuál es la diferencia entre una "buena" meta audaz y una "mala" meta audaz"?

BUENAS A SOBRESALIENTES EN LAS TEMPRANAS ETAPAS DE HECHAS PARA PERDURAR

Examinando otra vez el estudio *Empresas que perduran* se ve que las grandes compañías perdurables pasaron efectivamente por un proceso de creación a avance decisivo, siguiendo el marco de las buenas a sobresalientes durante sus años formativos.

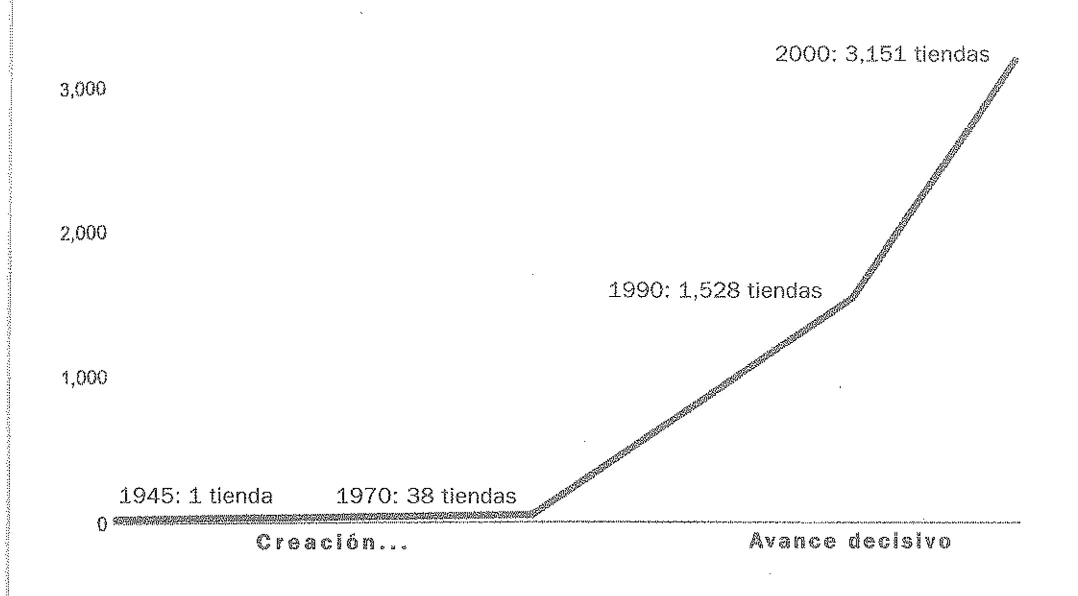
Considérese, por ejemplo, el patrón de evolución de Wal-Mart. Sam Walton empezó en 1945 con una sola tienda "de diez centavos" y no abrió su segunda tienda hasta siete años después. Creció poco a poco, paso a paso, giro tras giro del volante, hasta que a mediados de los años 60 surgió como paso natural de su evolución un concepto de erizo de grandes mercados de descuento. Walton tardó un cuarto de siglo en pasar de esa primera tienda de diez centavos a ser una cadena de 38 almacenes Wal-Mart. Luego, entre 1970 y 2000, alcanzó un impulso decisivo y se disparó con más de 3 000 tiendas con 150 000 millones de dólares de ingresos. Lo mismo que en la historia del pollito que sale del cascarón, que vimos en el capítulo sobre el volante, Wal-Mart se había venido incubando durante décadas antes de romperse el huevo. El mismo Sam Walton escribió:

> De alguna manera en el curso de los años la gente se ha hecho a la idea de que Wal-Mart fue una gran idea que tuvo éxito de la noche a la mañana. Pero fue el resultado de todo lo que habíamos venido haciendo desde 1945... Y como todos los éxitos súbitos, se había venido preparando desde hacía 20 años.

Wal-Mart es un caso clásico de preparación que lleva a un concepto de erizo, seguido por un impulso decisivo del volante. Lo único distinto es que Sam Walton siguió el modelo del empresario que construye una gran compañía desde los cimientos, en lugar de un director ejecutivo que trasforma una compañía ya establecida de buena a sobresaliente. Pero la idea básica es la misma.

Hewlett-Packard es otro ejemplo excelente. La idea básica que guió a Bill Hewlett y David Packard fue el diseño, fabricación y venta de productos en el campo de la ingeniería electrónica. Pasaron varios meses buscando algo práctico con qué empezar. Pensaron en transmisores para yates, dispositivos de control de aire acondicionado, instrumentos médicos, amplificadores de fonógrafo, *cualquier cosa.* Hicieron sensores para canchas de bolos, un motor de reloj para telescopios, una máquina electrónica para ayudar a adelgazar a los obesos. En realidad, lo que hiciera la compañía no tenía mucha importancia en esos primeros tiempos, siempre que fuera una contribución técnica y permitiera a Hewlett y a Packard crear una compañía con otras personas de igual modo de pensar. Eso sí era empezar con "primero quién, después qué".

Más adelante, a medida que crecían, se mantuvieron fieles a este principio. Después de la Segunda Guerra Mundial, a pesar de que los ingresos de la compañía se redujeron mucho al terminarse los contratos del tiempo de guerra, contrataron a un grupo de personas fabulosas que salían de los laboratorios del gobierno, sin tener nada específico que en-



cargarles. Recordemos la Ley de Packard que citamos en el capítulo 3: "Ninguna compañía puede aumentar sus ingresos más rápidamente que su aptitud para conseguir suficiente personal idóneo y volverse una gran compañía". Hewlett y Packard vivieron fieles a este principio y se rodearon de un numeroso grupo de personas espléndidas, aprovechando para ello todas las oportunidades que se les presentaban.

Hewlett y Packard eran líderes notables de nivel 5, primero como empresarios y después como constructores. Años después de que HP se había establecido como una de las compañías tecnológicas más importantes del mundo, Hewlett mostraba una gran modestia personal. En 1972, un vicepre-

sidente de HP, Barney Oliver, escribía en una carta de recomendación a la Junta del Premio de los Fundadores:

> Nuestro éxito, aunque ha sido muy satisfactorio, no ha dañado a nuestros fundadores. Hace poco, en una reunión del consejo ejecutivo, Hewlett dijo: "Nosotros hemos crecido porque la industria creció. Tuvimos la suerte de encontrarnos en el cono cuando el cohete despegó. No merecemos ningún elogio". Después de un momento de silencio, Packard repuso: "Bueno, por lo menos no lo echamos todo a perder".

Tuve la oportunidad de conocer a David Packard poco antes de su muerte. A pesar de ser uno de los primeros multimillonarios de Silicon Valley, vivía en una casa pequeña que construyeron él y su esposa en 1957, con vista a un huerto sencillo. La diminuta cocina con anticuado piso de linóleo y el sencillo mobiliario de la sala daban testimonio de un hombre que no necesitaba de símbolos materiales para darse importancia. Packard legó su fortuna, valorada en 5 600 millones de dólares, a una fundación de caridad, y a su muerte la familia publicó un folleto a su memoria, en el cual aparecía una foto suya en un tractor, en traje de granjero, sin referencia ninguna a su estatura como uno de los grandes industriales del siglo XX. Decía simplemente: "David Packard, 1912-1996, ranchero, etc". Nivel 5, sin duda.

IDEOLOGÍA BÁSICA: LA DIMENSIÓN EXTRA DE LA GRANDEZA PERDURABLE

Durante nuestra entrevista con Bill Hewlett le preguntamos de qué se sentía más orgulloso en su larga carrera. "Al repasar el trabajo de mi vida, dijo, tal vez lo que más me enorgullece es haber contribuido a crear una compañía que en virtud de sus principios, sus prácticas y su éxito ha ejercido gran influencia en la manera como se administran hoy las empresas en todo el mundo". Ésa fue la llamada "manera HP" y reflejaba los principios fundamentales que distinguieron a la compañía más que cualquiera de sus productos. Se contaban entre ellos aporte técnico, respeto por el individuo, responsabilidad ante la comunidad en que opera la empresa, y una creencia muy arraigada en que la utilidad *no* es la meta fundamental de una compañía. Estos principios, que ahora ya se consideran más o menos estándares, eran radicales y progresistas en los años 50. David Packard, refiriéndose a los hombres de negocios de esa época, dijo: "Aun cuando se mostraban razonablemente bien educados en sus desacuerdos, era evidente que creían que yo no era uno de ellos y que no poseía las cualidades para dirigir una empresa importante".

Hewlett y Packard son ejemplo de una "dimensión extraordinaria" que contribuyó para elevar a su compañía a la posición privilegiada de una gran compañía perdurable, dimensión vital para pasar de "buena a sobresaliente" a "hecha para perdurar". Esa dimensión extraordinaria es una guía o ideología básica que se compone de principios y propósito básico (la razón de existir, más allá de ganar dinero). Puede

que no siempre se sigan los principios con absoluta perfección, pero ofrecen un estándar inspirador y una respuesta a la pregunta de por qué es importante que existamos.

> Las grandes compañías perdurables no existen únicamente para darles dividendos a los accionistas. En realidad, para una gran compañía las utilidades y flujo de caja vienen a ser como la sangre y el agua en un cuerpo sano: indispensables para la vida pero no el propósito de la vida.

En *Empresas que perduran* escribimos sobre la decisión de Merck de desarrollar y distribuir un medicamento que cura la ceguera de los ríos u oncocercosis. Esta penosa enfermedad afecta a más de un millón de personas con gusanos parásitos que invaden los ojos y causan ceguera. Como las víctimas — tribus primitivas en remotas regiones como la Amazonia — no tenían dinero, Merck inició la creación de un sistema independiente de distribución para llevar el fármaco hasta remotas aldeas y la regaló a millones de personas en todo el mundo.

Merck no es una institución de caridad ni se ve a sí misma como tal. Al contrario, siempre ha sobresalido como una de las compañías mas rentables, que produce más de 6 000 millones de dólares en utilidades y superó al mercado por 10 a 1 entre 1946 y 2000. A pesar de tan fabulosos resultados, Merck no cree que su razón de ser sea ganar dinero. En 1950,

George Merck II, hijo del fundador, fijó así la filosofía de la empresa:

> Nosotros tratamos de recordar que la medicina es para el paciente, no para obtener utilidades. Éstas vienen después, y si hemos recordado eso, nunca han dejado de aparecer. Cuanto mejor lo hayamos recordado, tanto mejores han sido.

Una advertencia importante es que no existe ningún principio básico específico que sea el "correcto" para convertirse en una gran compañía perdurable. Nosotros encontramos que no hay ninguno en especial que tenga que tener una compañía para ser grande y duradera. No tiene que ser apasionada por sus clientes (no lo fue Sony), ni respetar al individuo (no lo respetó Disney) ni la calidad (no la respetó Wal-Mart) ni la responsabilidad social (Ford no la respetó) para hacerse perdurable y grande. Éste fue uno de los más paradójicos resultados de *Empresas que perduran:* **los principios básicos son indispensables para una grandeza perdurable, pero no parece tener importancia qué principios sean.** El punto no es qué principios tiene uno sino que tenga principios básicos, que los conozca, los incorpore en la organización y los conserve largo tiempo.

Esta idea de preservar su ideología básica es característica de las grandes compañías perdurables. Una pregunta obvia es: ¿Cómo se conserva lo básico y al mismo tiempo se adapta

uno a un mundo cambiante? La respuesta es: Adoptar el concepto clave de conservar lo básico y estimular el progreso.

> Las grandes compañías perdurables conservan sus principios y propósito básico mientras que su estrategia empresarial y sus prácticas de operación se adaptan interminablemente a los cambios del mundo. Ésta es la mágica combinación de conservar lo básico y estimular el progreso.

La historia de Walt Disney es ejemplo de esta dualidad. En 1923, siendo un enérgico animador de 21 años de edad, Disney se fue de Kansas City a Los Ángeles en busca de empleo en el negocio del cine, pero como ninguna compañía quiso contratarlo, invirtió sus cortas economías en alquilar una cámara, abrió un estudio en el garaje de un tío y empezó a hacer dibujos animados. En 1934 dio un paso audaz que nadie había intentado antes: hacer largometrajes de dibujos animados como *Blanca Nieves*, *Pinocho*, *Fantasía* y *Bambi*. En los años 50 pasó a la televisión con *El ratón Miguelito* (*Mickey Mouse Club).* Por esos mismos años, Walt Disney visitó varios parques de diversiones y regresó muy disgustado pues los encontró "sucios, descuidados, en manos de gente de mala catadura". Pensó que Disney podía hacer algo mucho mejor, tal vez lo mejor del mundo, y la compañía lanzó todo un negocio nuevo de parques de diversiones, primero con Disneyland y después con Disney World y el Centro EPCOT. Posteriormente, los parques de diversio-

nes Disney han venido a ser una experiencia muy importante para familias del mundo entero.

Durante todos esos cambios dramáticos, de caricaturas a largometrajes de dibujos animados, del "Club de Mickey Mouse" a Disney World, la compañía mantuvo firmes sus principios básicos, inclusive la fe apasionada en la imaginación creativa, la atención fanática a los detalles, el aborrecimiento del escepticismo y la preservación de la "magia de Disney". Walt Disney infundió una notable constancia de propósito que penetró por todas sus empresas, a saber, llevar alegría a millones de personas, especialmente a los niños.

CAMBIAR

Prácticas operativas y culturales

Metas y estrategias específicas

Este propósito cruzó las fronteras internacionales y ha durado largo tiempo. En 1995, mi esposa y yo estuvimos en Israel y conocimos al hombre que llevó los productos Disney al Oriente Medio. "La idea, nos dijo, es llevar una sonrisa al rostro de un niño. Esto es muy importante aquí donde los niños rara vez sonríen". Walt Disney es el caso clásico de preservar lo básico y estimular el progreso, de mantener fija una ideología mientras sus estrategias y prácticas cambian con el tiempo; y su adhesión a este principio es la razón fundamental de que haya perdurado como una gran compañía.

CAMBIAR

Años 20: Caricaturas
Años 30: Largometrajes de dibujos animados
Años 50: Televisión, Club de Mickey Mouse
Años 60: Parques de diversiones
Años 80: Internacional
Años 90: Viajes de crucero

PRESERVAR LO BÁSICO Y ESTIMULAR EL PROGRESO EN WALT DISNEY COMPANY, 1920 - 1990

METAS AUDACES* BUENAS Y MALAS Y OTROS LAZOS CONCEPTUALES

En la tabla que se expone a partir de la página siguiente he esbozado los lazos conceptuales entre los dos estudios. En general, se ve que las ideas de *Empresas que sobresalen* preparan el terreno para el éxito de las de *Empresas que perduran*. Me parece que *Empresas que sobresalen* suministra las ideas que ponen en movimiento el volante desde la creación hasta el avance decisivo, mientras que *Empresas que perduran* esboza las ideas claves para mantenerlo acelerado largo tiempo y elevar la firma a la categoría de ejemplar. Al examinar la tabla se observará que cada uno de los resultados de *Empresas que sobresalen* capacita todas las cuatro ideas claves de *Empresas que perduran*. Repasemos éstas brevemente.

1. *Hacer los relojes, no leer la hora:* Crear una organización que pueda durar y adaptarse a lo largo de múltiples generaciones de líderes y múltiples ciclos de vida de productos; todo lo contrario de construir en torno a un solo gran líder o una sola gran idea.
2. *El genio del "y además"*: Adoptar ambos extremos de un número de dimensiones al mismo tiempo; en lugar de

---

* "En el texto original, la expresión exacta es *bhag*. *Bhag* es la sigla en inglés de *Big Hairy Audacious Goal*. El término fue acuñado por James Collins, autor de este libro, y Jerry Porras en *Built to Last* (*Empresas que perduran*). Una *bhag* está orientada a la acción y es clara (quién, qué, dónde, cuándo), covincente, apasionante y audaz. Según los autores, las *bhags* se clasifican en *bhags* de objetivo, *bhags* de enemigo común, *bhags* de modelos de roles y *bhags* de transformación interna. Un buen texto para entender este concepto puede conseguirse en http://www.echoinggreen.org/resource/orgdev/bhags.htm, un ensayo realizado por Ariane Hoy, directora de diseño de productos y entrenamiento de The City Year Academy, que explica cómo este concepto puede usarse programática y prácticamente en las organizaciones. (Nota del editor.)

escoger A o B, pensar cómo aprovechar tanto A como B — propósito y además ganancia, continuidad y además cambio, libertad y además responsabilidad, etc.

3. *Ideología básica:* Infundir principios básicos, indispensables y duraderos, y un propósito básico (razón de existir, fuera de sólo ganar dinero) como guías para las decisiones y para inspirar a todos en la organización durante largo tiempo.
4. *Preservar lo básico y estimular el progreso*: Preservar la ideología básica como anclaje y al mismo tiempo estimular cambio, mejora, innovación y renovación en todo lo demás. Cambiar prácticas y estrategias pero conservar fijos los principios y propósito. Seleccionar una gran meta audaz compatible con la ideología básica.

DE *EMPRESAS QUE SOBRESALEN* A *EMPRESAS QUE PERDURAN*: LAZOS CONCEPTUALES

Conceptos de *Empresas que sobresalen*	**Relación con conceptos en *Empresas que perduran***
Liderazgo de nivel 5	***Hacer relojes, no leer la hora:*** los líderes de nivel 5 crean una empresa que puede durar largo tiempo sin ellos, en lugar de satisfacer su ego haciéndose indispensables. ***Genio del "y además":*** Humildad personal y además voluntad profesional. ***Ideología básica:*** Los líderes de nivel 5 ambicionan para la

Conceptos de *Empresas que sobresalen*	**Relación con conceptos en *Empresas que perduran***
	compañía y lo que ésta significa; tienen un sentido de propósito superior a su propio éxito. *Preservar lo básico y estimular el progreso:* Los líderes de nivel 5 son infatigables para estimular progreso hacia resultados tangibles, aunque tengan que despedir a sus hermanos.
Primero quién, después qué	*Hacer relojes, no leer la hora:* practicar el "primero quién" es hacer relojes; practicar "primero qué" (fijar primero la estrategia) es leer el reloj. *Genio del "y además":* llevar gente idónea al autobús y además sacar a los incompetentes. *Ideología básica:* practicar "primero quién" significa escoger a la gente más por su adaptación a los principios básicos y el propósito que por sus destrezas y conocimientos. *Preservar lo básico y estimular el progreso:* practicar "primero quién" implica inclinarse a ascender a los de la empresa misma, lo cual refuerza los principios básicos.
Afrontar la dura realidad (Paradoja de Stockdale)	*Hacer relojes, no leer la hora:* crear un clima en el cual se oiga la verdad, es hacer relojes, sobre

Conceptos de *Empresas que sobresalen*	Relación con conceptos en *Empresas que perduran*
	todo si se crean mecanismos de bandera roja.
	Genio del "y además": afrontar la dura realidad y además conservar una firme fe en que uno prevalecerá al final: la "Paradoja de Stockdale".
	Ideología básica: afrontar la dura realidad aclara los principios que la organización realmente tiene como básicos, no los que quisiera tener.
	Preservar lo básico y estimular el progreso: los hechos desnudos aclaran lo que hay que hacer para estimular el progreso.
Concepto de erizo ***(Los tres círculos)***	**Hacer relojes, no leer la hora:** el mecanismo del consejo es la mejor manera de hacer relojes.
	Genio del "y además": profunda comprensión y además increíble sencillez.
	Ideología básica: el círculo de qué le apasiona a uno se sobrepone a los principios y propósito básico. Sólo aquellos principios que uno no abandonaría por ningún motivo son realmente básicos.
	Preservar lo básico y estimular el progreso: una buena meta audaz se basa en comprensión;

Conceptos de *Empresas que sobresalen*	**Relación con conceptos en *Empresas que perduran***
	una mala meta audaz se basa en jactancia. Las buenas encajan justo en la intersección de los tres círculos.
Cultura de disciplina	***Hacer relojes, no leer la hora:*** operar por la pura fuerza de la personalidad impartiendo órdenes, es leer la hora; crear una cultura duradera de disciplina es hacer relojes.
	Genio del "y además": libertad y además responsabilidad.
	Ideología básica: una cultura de disciplina echa fuera a los que no comparten los principios y normas de la organización.
	Preservar lo básico y estimular el progreso: cuando se tiene una cultura de disciplina se puede conceder al personal más libertad para experimentar y encontrar su propia manera de llegar a óptimos resultados.
Aceleradores de tecnología	***Hacer relojes, no leer la hora:*** los aceleradores de tecnología son piezas indispensables del reloj.
	Genio del "y además": evitar las modas y además ser el primero en aplicar tecnologías apropiadas.
	Ideología básica: en una gran compañía la tecnología está al

Conceptos de *Empresas que sobresalen*	**Relación con conceptos en *Empresas que perduran***
	servicio de los principios y no al contrario.
	Preservar lo básico y estimular el progreso: las tecnologías apropiadas aceleran el impulso del volante para realizar buenas metas audaces.
El volante, no el ciclo fatal	***Hacer relojes, no leer la hora:*** el efecto del volante crea el impulso creador sostenido y no depende de un visionario carismático que motive a la gente.
	Genio del "y además": un proceso de evolución paulatina y además resultados revolucionarios.
	Ideología básica: el ciclo fatal hace casi imposible infundir principios básicos; todos se preguntan "¿Quiénes somos, qué representamos?"
	Preservar lo básico y estimular el progreso: la suave continuidad del volante y la aceleración acumulativa hasta el punto decisivo crean condiciones perfectas para infundir principios básicos y al mismo tiempo estimular cambio y progreso.

No voy a insistir en todos los vínculos de la tabla anterior pero sí me gustaría subrayar uno que es particularmente importante: la conexión entre las grandes metas audaces y los tres círculos del concepto de erizo. Una gran meta audaz es un reto formidable, como una alta montaña que hay que ascender. Es clara, convincente y todos la entienden al momento. Sirve además como punto focal unificador del esfuerzo: entusiasma al personal y crea espíritu de equipo para tratar de alcanzarla. Cautiva la imaginación como el módulo lunar que la NASA lanzó en la década de los 60.

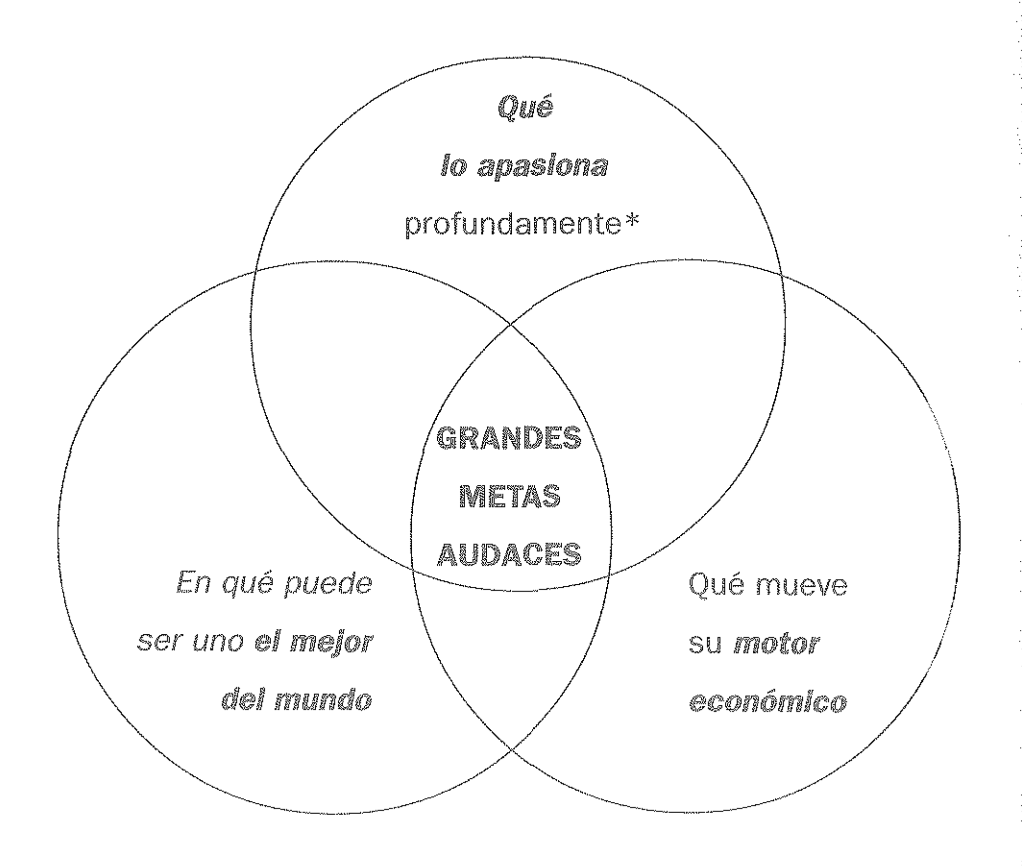
Sin embargo, hemos dejado sin contestar una pregunta vital: *¿Cuál es la diferencia entre una gran meta audaz mala y una buena?* Nadar de Australia a Nueva Zelanda sería una gran meta para mí, pero me mataría. Ahora podemos ofrecer una respuesta a esta pregunta sacándola directamente del estudio de las compañías buenas a sobresalientes.

> Las metas audaces malas se fijan por *jactancia;* las buenas, por *entendimiento*. En efecto, cuando se combina una ecuánime comprensión de los tres círculos con la audacia de una gran meta se obtiene una mezcla poderosa, casi mágica.

Un ejemplo espléndido ofrece Boeing en la década de los años 50. Hasta entonces la empresa se había concentrado en fabricar grandes aviones para las fuerzas armadas: la Fortaleza Voladora B-17, la Super Fortaleza B-29 y el bombardero intercontinental Stratofortress B-52, pero virtualmente

no tenía ninguna presencia en el mercado de las aerolíneas comerciales, ni mostraban éstas interés alguno en comprar aviones Boeing. ("Ustedes están haciendo grandes bombarderos allá en Seattle. Quédense con eso", contestaban a las indagaciones de Boeing.) Hoy damos por sentado que casi todos los viajes aéreos se hacen en *jets* Boeing, pero en 1952 casi nadie, fuera de los militares, volaba en un Boeing.

En la década de los 40, Boeing sensatamente se abstuvo de entrar en la esfera comercial, en la cual McDonnell Douglas tenía gran superioridad y la flota de las aerolíneas se componía de aviones más pequeños y de hélice. A principios de los años 50, sin embargo, vio una oportunidad de superar



* Incluye sus principios y propósito básicos

a McDonnell Douglass combinando su experiencia con aparatos de gran tamaño y su conocimiento de los motores de reacción directa. Dirigidos por un líder de nivel 5, Bill Allen, los ejecutivos discutieron la idea de pasar a la esfera comercial. Vieron que aun cuando *diez años antes* Boeing no habría podido ser la mejor fabricante de aparatos comerciales, la experiencia en *jets* y grandes aviones que había adquirido en los contratos de carácter militar hacía posible realizar la idea. Vieron también que en el campo comercial había un negocio muchísimo más grande que en el militar, consideración de no poca importancia, y que la idea de construir un *jet* comercial despertaba un enorme entusiasmo.

Entonces, en 1952, Allen y su equipo tomaron la decisión de dedicar la cuarta parte del valor neto de la compañía a fabricar un *jet* prototipo que la aviación comercial pudiera utilizar. Hicieron el 707 y con él lanzaron a Boeing a competir por el primer puesto como líder de la aviación comercial en el mundo. Treinta años después, habiendo producido cinco de los *jets* comerciales de mayor éxito en la historia (los modelos 707, 727, 737, 747 y 757), Boeing era sin disputa la más grande compañía en la industria mundial de aviones comerciales. Hasta fines de los 90 nadie le disputó esa posición seriamente y se necesitó para ello un consorcio gubernamental que fue Airbus.

Señalemos aquí un punto clave: la gran meta audaz de Boeing no fue escogida al azar. Se fijó dentro del contexto de los tres círculos. Los ejecutivos comprendieron con toda ecuanimidad: 1) que la compañía sí *podía llegar a ser* la mejor del

mundo en la fabricación de aviones comerciales aun cuando no tuviera presencia en el mercado; 2) que aumentando la ganancia por avión el cambio mejoraría sustancialmente su economía interna; y 3) que a la gente de Boeing la apasionaba esa perspectiva. La empresa actuó con conocimiento de causa, no por jactancia en ese momento decisivo de su historia, lo cual es una razón para que perdurara como una gran compañía.

El caso de Boeing subraya un punto clave: para permanecer grande largo tiempo una compañía necesita, por una parte, quedarse estrictamente dentro de los tres círculos y, por otra parte, estar dispuesta a cambiar la *manifestación* específica de lo que está dentro de dichos círculos en un momento dado. En 1952 Boeing no se apartó nunca de los tres círculos ni abandonó su ideología básica, sino que creó una gran meta audaz y adaptó su concepto de erizo para incluir la aviación comercial.

El marco de los tres círculos y una gran meta audaz ofrece un magnífico ejemplo de cómo se vinculan entre sí los dos estudios. Me gustaría ofrecerlo aquí como un instrumento práctico para crear ese vínculo en la organización del lector. Pero por sí solo no hará a su compañía sobresaliente y perdurable. Para eso se necesitan *todos* los conceptos claves de ambos estudios, enlazados y aplicados durante largo tiempo y con perseverancia. *Es más: si se suspende la aplicación de*

alguna idea clave, la compañía resbalará y volverá a caer inevitablemente en la mediocridad. Recuérdese que es más fácil volverse sobresaliente que seguir siéndolo. La aplicación sistemática de los dos estudios, que se complementan el uno al otro, ofrece la mejor probabilidad de crear grandeza perdurable.

¿POR QUÉ GRANDEZA?

Durante un seminario que dirigí para un grupo de mis antiguos estudiantes de Stanford, uno de ellos me abordó ceñudo y me dijo: "Será falta de ambición de mi parte, pero a mí no me interesa crear una compañía enorme. ¿Qué tiene eso de malo?"

"Nada en absoluto, le contesté. La grandeza no es una cuestión de tamaño", y pasé a hablarle de Sina Simantob, que administra el edificio donde yo tengo mi laboratorio de investigación. Sina ha creado una institución realmente grande. Es un viejo edificio escolar de ladrillo, de 1892, que se ha renovado como el espacio más extraordinario, decorado y mantenido con una minuciosa atención a los detalles que linda con la perfección. A juzgar por los resultados — atraer a la gente más interesante de Boulder, fijar el estándar por el cual se miden los demás edificios de la localidad, y generar la más alta utilidad por metro cuadrado de superficie — su pequeña empresa es en verdad una gran institución en mi ciudad natal. Simantob nunca ha definido la grandeza por el tamaño, ni tiene por qué.

El estudiante reflexionó y repuso: "Está bien; acepto que no se necesita tener una compañía de gran tamaño para que

sea una gran compañía. Pero aun así, ¿para qué quiero yo una gran compañía? Lo único que yo quiero es tener éxito.

La pregunta me sorprendió. No era mi interlocutor un perezoso; había fundado su propio negocio desde joven, había estudiado derecho y después de graduarse se hizo empresario. Poseía notable energía y un entusiasmo contagioso. Entre todos los estudiantes que he conocido, era uno de aquéllos que uno está seguro que van a triunfar. Sin embargo, cuestionaba la idea misma de crear algo grande y perdurable.

Puedo ofrecer dos respuestas.

Primera, creo que hacer algo grande no es más difícil que hacer algo bueno. Puede que sea menos frecuente pero no exige más sacrificio que perpetuar la mediocridad. En efecto, a juzgar por algunas de las compañías de comparación en nuestro estudio, implica *menos* sacrificio y tal vez menos trabajo. Encontramos algo en la investigación que nos puede simplificar la vida y al mismo tiempo aumentar nuestra eficiencia. Hay un gran alivio en el solo hecho de la *claridad:* saber qué es vital y qué no.

> El punto central de todo este libro no es que debamos agregar estos resultados a lo que ya estamos haciendo y recargarnos más de trabajo. El punto es darnos cuenta de que gran parte de lo que estamos haciendo es una pérdida de energía. Si organizáramos el trabajo aplicando estos principios y no hiciéramos caso de nada más, la vida sería más sencilla y los resultados mucho mejores.

Ilustraré este punto con un ejemplo de fuera de los negocios, el último de este libro. Los entrenadores de un equipo escolar de carreras a campo traviesa se reunieron hace poco para comer, después de ganar por segunda vez en dos años el campeonato del estado. En el curso de los últimos cinco años el equipo se había trasformado de bueno (los veinte mejores del estado) a sobresaliente (finalistas para el campeonato estatal, tanto en equipos masculinos como femeninos).

— No entiendo por qué tenemos tanto éxito — dijo uno de los entrenadores —. No trabajamos más que otros equipos y lo que hacemos es igualmente sencillo. ¿Por qué ganamos?

Se refería al concepto de erizo del programa, captado en la simple frase: Corremos mejor al final. Corremos mejor al final de los ensayos, al final de las carreras y al final de la temporada, que es donde más cuenta. Todo lo demás está acoplado a esa sencilla idea y los entrenadores saben cómo crear ese efecto mejor que cualquier otro equipo del estado. Por ejemplo, colocan un entrenador en el kilómetro 3 (de una carrera de 5 kilómetros) para recoger datos al pasar los carreristas. Pero a diferencia de muchos otros equipos, los datos que anotan no son de *velocidad* (minutos por kilómetro) sino de *posición* (en qué lugar va cada carrerista cuando pasa por el punto de observación). Luego los entrenadores calculan no a qué velocidad corren sino a *cuántos competidores se adelantan,* desde el kilómetro 3 hasta el final. Esa información les sirve después de cada carrera para distribuir "ca-

laveras" (cuentas labradas en forma de calaveras que los muchachos ensartan para hacer collares y pulseras, como símbolos de los competidores vencidos). Los jóvenes aprenden a medir el paso y corren con confianza.

Igualmente importante es aquello en que no malgastan energías. Por ejemplo, cuando la entrenadora jefe se encargó del programa, se vio recargada con expectativas de que organizara actividades divertidas a fin de motivar a los muchachos y mantenerlos interesados: fiestas, paseos, aventuras de compras y charlas para inspirarlos. No tardó en poner fin a tantas actividades que los distraían y les hacían perder mucho tiempo. "Oigan ustedes, les dijo. Mi programa se basa en que correr es divertido, competir en las carreras es divertido, mejorar es divertido. Si no se apasionan con lo que hacemos aquí, será mejor que busquen otra cosa en que ocuparse". El resultado fue que los inscritos en el programa pasaron de 30 a 82 en cinco años.

Antes de que el equipo masculino ganara el campeonato del estado (primera vez en la historia de la escuela), ella no fijó esa meta ni "motivó" a los alumnos para que la buscaran; dejó que ellos fueran tomando impulso, viendo por sí mismos, carrera por carrera, semana por semana, que eran capaces de derrotar a todos los demás del estado. Un día, durante los ensayos, un joven les dijo a sus compañeros: "Yo creo que podemos ganar el campeonato". "Sí, yo también", dijo otro. Todos siguieron preparándose, siendo la meta sobrentendida. El personal de entrenadores ni siquiera mencionó el campeonato hasta que los muchachos vieron por sí mismos que lo podían ganar.

Esto creó la más fuerte cultura de disciplina posible, en la cual los siete del equipo de selección se sintieron personalmente responsales por ganar; y este compromiso no lo adquirieron ante los entrenadores sino entre sí mismos. Un miembro del equipo llegó hasta llamar por teléfono la noche víspera de la carrera a sus compañeros para asegurarse de que todos se acostaran temprano. El equipo no necesitaba que los entrenadores impusieran disciplina.

¿Sufren estos entrenadores más que los de otros equipos por crear un gran programa? ¿Trabajan más? Nada de eso. En efecto, todos los entrenadores asistentes desempeñan cargos profesionales de tiempo completo en otras partes, ya sea como ingenieros, técnicos de computador, maestros, etc., y prestan sus servicios al equipo sin recibir casi ninguna paga, sacando un tiempo precioso de sus múltiples ocupaciones para participar en la creación de un gran programa. Se concentran en lo pertinente, no en lo accesorio. Están haciendo virtualmente todo lo que nosotros describimos en este libro, dentro de su situación específica, y no pierden el tiempo en nada que no haga al caso. Sencillo, limpio, directo, claro — y una gran diversión.

Lo importante de esta historia es que estas ideas funcionan.

En cualquier situación que uno las aplique mejoran su vida y su experiencia y dan mejores resultados. A lo largo del camino podría suceder que hiciera de manera sobresaliente lo que está haciendo. Así que otra vez pregunto: Si no es más difícil (dadas estas ideas), si los resultados son mejores y el proceso es más divertido, *¿por qué no buscar lo sobresaliente?*

Debo aclarar que *no* estoy sugiriendo que pasar de lo bueno a lo sobresaliente sea fácil, ni que todas las organizaciones tendrán éxito al hacer la transición. No es posible que todos estén por encima del promedio. Pero sí afirmo que los que se esfuerzan por pasar de lo bueno a lo sobresaliente no encuentran el proceso más penoso ni agotador que los que se conforman con dejar que las cosas sigan como van en medio de la mediocridad. Es cierto que para pasar de lo bueno a lo sobresaliente se necesita energía, pero la acumulación de impulso suministra más energía al fondo común que la que saca de éste. Y a la inversa, perpetuar la mediocridad es un proceso que deprime y saca más energías del fondo común de lo que le aporta.

Pero hay una segunda respuesta a la pregunta de por qué buscar lo sobresaliente, y es una respuesta que se encuentra en el fondo de lo que nos llevó a emprender este arduo proyecto: la busca de significado, o más concretamente, la busca de trabajo significativo.

A la entrenadora jefe del programa de carreras a campo traviesa le pregunté qué la había llevado a dedicarse con tanto fervor a ese trabajo. Vaciló un poco y al fin me dijo: "Es difícil contestar esa pregunta. Creo que fue que realmente me interesa lo que estamos haciendo. Me gustan las carreras y el impacto que tienen en la vida de los jóvenes. Quiero que ellos tengan una gran experiencia, la experiencia de formar parte de algo que es absolutamente de primera clase".

Y ahora un detalle interesante: la entrenadora tiene su título de posgrado en administración de una de las principa-

les facultades de administración de los Estados Unidos, además de haberse graduado con honores en economía y haber ganado el primer premio con su tesis de pregrado en una de las más prestigiosas universidades del mundo. Sin embargo, encontró que las actividades a las cuales se dedicaron sus condiscípulos — banca de inversión, nuevas compañías de Internet, asesoría administrativa, trabajo en la IBM y muchas más — no tenían significado para ella. No le interesaban lo suficiente como para querer hacerlas grandes. Para ella un empleo no tenía un propósito significativo. Entonces tomó la decisión de buscar trabajo significativo, un trabajo que la apasionara tanto que la pregunta de por qué buscar lo grande parece casi un pleonasmo. Si uno hace algo que tanto le interesa y cree profundamente en su propósito, es imposible imaginar *no* tratar de hacerlo grande. Es un axioma.

Yo he tratado de imaginar cómo contestarían los líderes de nivel 5 de las compañías que hemos estudiado la pregunta de por qué buscar lo sobresaliente. Naturalmente, muchos dirían: "Nosotros no somos una gran compañía; podríamos ser mucho mejores". Pero sospecho que si se les insiste, darían una respuesta muy parecida a la de la entrenadora citada. Están haciendo algo que realmente les interesa, que les apasiona. Como a Bill Hewlett, podría interesarles más que todo crear una compañía que en virtud de sus principios y su éxito tiene un inmenso impacto sobre cómo se administran las compañías en todo el mundo. O como Ken Iverson podrían sentir el propósito de un cruzado, de acabar con las jerarquías opresoras que causan la degrada-

ción del trabajo y de la administración. O como Darwin Smith en Kimberly-Clark, podrían derivar un profundo sentido de propósito de la búsqueda íntima de excelencia por sí misma, siendo impulsados desde adentro para hacer cualquier cosa que toquen lo mejor que pueda ser. O tal vez como Lyle Everingham en Kroger y Cork Walgreen en Walgreens, pueden haber crecido en el negocio y amarlo. No se necesita ninguna gran razón existencial para amar lo que uno hace o interesarse hondamente en su trabajo. Todo lo que se necesita es que lo ame y le interese.

Así pues, la pregunta de por qué buscar lo grande casi que no tiene sentido. Si uno se dedica a un trabajo que le gusta y le interesa, esa pregunta no necesita respuesta. La pregunta que hay que hacer no es por qué sino *cómo.*

> En realidad la pregunta que se debe hacer no es por qué buscar la grandeza sino qué trabajo lo hace sentir a uno obligado a crear algo grande. El que se pregunte para qué quiere crear algo grande si con el éxito basta, probablemente está haciendo un trabajo que no es para él.

Tal vez su anhelo de tomar parte en crear algo grande no se encuentre en la vida de los negocios. Debe buscarlo entonces en otra parte. Si no en el comercio, tal vez en hacer grande su iglesia; y si no allí, acaso en alguna entidad sin ánimo de lucro, o en la organización comunitaria, o en la enseñanza. Lo importante es participar en algo que le intere-

se tanto que quiera hacerlo lo más grande que sea posible, no por el provecho que de ello pueda derivar sino porque se puede hacer.

Procediendo en esta forma uno avanza inevitablemente hacia el liderazgo de nivel 5. En páginas anteriores nos preguntábamos cómo se hace para llegar al nivel 5 y sugerimos que hay que empezar por practicar lo demás que hemos encontrado. ¿Pero en qué condiciones se tendrán el impulso y la disciplina necesarios? Quizá cuando le interese profundamente el trabajo a que se dedica y cuando sus responsabilidades armonicen con sus tres círculos personales.

Cuando se juntan todas estas piezas, no sólo su trabajo avanza hacia lo grande sino también su vida, pues al fin y al cabo no es posible hacer una gran vida si no es una vida significativa, y es muy difícil que ésta lo sea sin tener un trabajo significativo. Tal vez entonces se podrá adquirir aquella tranquilidad que proviene de saber que uno tuvo parte en crear algo de fundamental excelencia que constituyó un verdadero aporte. En efecto, hasta podría alcanzar la más profunda de todas las satisfacciones: saber que su breve permanencia aquí en la tierra fue bien empleada y fue fructífera.

EPÍLOGO

PREGUNTAS QUE SE HACEN CON FRECUENCIA

P. ¿Identificaron ustedes originalmente más de 11 posibilidades de empresas que pasaron de buenas a sobresalientes, y en ese caso, cuáles son los ejemplos que no se incluyeron en el estudio?

R. Las 11 compañías escogidas fueron los únicos ejemplos de empresas sobresalientes en nuestro universo inicial de las 500 de *Fortune*, que cumplieran todos los criterios para entrar en el estudio; no son una muestra (ver en el Apéndice 1.A el proceso de selección empleado). El hecho de que estudiamos *todo* el conjunto de compañías que se ceñían a esos criterios debería darnos confianza en los resultados. No necesitamos preocuparnos por el segundo conjunto de compañías de las 500 de *Fortune* que pasaron de buenas a sobresalientes según otros métodos.

P. ¿Por qué sólo 11 compañías llegaron a ser finalistas?

R. Hay tres razones principales. Primera, usamos normas sumamente estrictas (sobrepasar el mercado por 3 a 1

durante 15 años) como medida de grandes resultados. Segunda, el requisito de 15 años de sostenibilidad es difícil de cumplir. Muchas compañías muestran un gran avance durante 5 ó 10 años con un producto sensacional o un líder carismático, pero pocas lo sostienen 15 años seguidos. Tercera, buscábamos un patrón muy específico: grandes resultados sostenidos, *precedidos* por un período de resultados medianos o malos. Es fácil encontrar grandes compañías, pero las que pasan de *buenas a sobresalientes* son raras. Juntando todos estos factores, ya no sorprende que sólo identificáramos 11 ejemplos.

Quisiera recalcar, empero, que este hecho no tiene por qué desanimar. Teníamos que fijar algún límite y fijamos uno muy rígido. Si hubiéramos fijado uno más bajo, digamos 2,5 veces el mercado y 10 años de durabilidad, muchas otras compañías habrían calificado. Habiendo terminado la investigación estoy convencido de que muchas empresas pueden pasar de buenas a grandes si aplican las lecciones de este libro. El problema no es la probabilidad estadística sino los individuos que malgastan tiempo y recursos en actividades que no deberían acometer.

P. ¿Cuál es el significado estadístico, en vista de que sólo 11 compañías calificaron como sobresalientes y en total el estudio abarcó 28 (contando las de comparación)?

R. Comprometimos a dos profesores para resolver esta cuestión, un estadístico y un matemático. El primero, Jeffrey T. Luftig, de la Universidad de Colorado, dictaminó que

el problema *no* era estadístico y señaló que el concepto de "significado estadístico" se aplica cuando se trata de un muestreo de datos. "Ustedes no *tomaron muestras* de compañías, agregó, sino que hicieron una *selección* y encontraron las 11 de las 500 de *Fortune* que cumplían sus normas. Al cotejarlas con las 17 de comparación la probabilidad de que los conceptos de su marco de referencia aparecieran al azar es prácticamente cero". Cuando el profesor de matemáticas aplicadas de la Universidad de Colorado, William P. Briggs, examinó nuestro método de investigación, planteó la cuestión en estos términos: ¿Cuál es la probabilidad de encontrar por casualidad 11 compañías, todas con las características que ustedes descubrieron, mientras que las de comparación directa no poseen esas características? Y concluyó que esa probabilidad es menos de 1 en 17 millones. Virtualmente no hay ninguna probabilidad de que hubiéramos encontrado al azar las 11 que por casualidad mostraban el patrón de buenas a grandes que buscábamos.

P. ¿Por qué limitaron la investigación a compañías cuyas acciones se negocian en la bolsa?

R. Éstas nos ofrecían dos ventajas: una definición de resultados ampliamente aceptada (de modo que podíamos seleccionar rigurosamente un conjunto de estudio), y abundancia de datos fácilmente accesibles. Para las compañías privadas la información disponible es limitada, lo cual sería especialmente problemático en el caso de las campañas de comparación. Lo bueno de las que venden ac-

ciones al público es que ni siquiera necesitamos su cooperación para obtener datos. Una gran cantidad de información sobre ellas es del dominio público.

P. ¿Por qué se limitaron a compañías de los Estados Unidos?

R. Pensamos que la ventaja de una selección rigurosa superaba a la de un conjunto internacional de estudio. La falta de uniformidad en los datos de rendimiento accionario en las bolsas de valores extranjeras invalidaría la consecuencia del proceso de selección. La selección comparativa elimina los "ruidos atmosféricos" (las compañías, industrias, tamaños, edades y demás son similares) y nos infunde mayor confianza en la naturaleza de los resultados que un conjunto geográficamente diverso. Sospecho sin embargo que nuestros resultados serán útiles en distintos países. Varias compañías estudiadas son globales y aplican unos mismos conceptos dondequiera que hacen negocios. Creo igualmente que muchas de las cosas que encontramos (el liderazgo de nivel 5 y el volante, por ejemplo) serán más difíciles de aceptar para los norteamericanos que para personas de otras culturas.

P. ¿Por qué no figura en el conjunto del estudio ninguna compañía de alta tecnología?

R. La mayoría de las compañías tecnológicas se descartaron porque no tienen antigüedad suficiente para mostrar el patrón de buenas a sobresalientes. Exigíamos no menos de 30 años de historia para tomar en cuenta una empresa (15 años de buenos resultados seguidos por 15 años

de grandes resultados). De las que *sí* tenían más de 30 años de historia, ninguna mostró el patrón específico que buscábamos. Intel, por ejemplo, nunca tuvo 15 años de rendimiento apenas bueno; siempre ha sido una gran compañía. Si este estudio se fuera a repetir dentro de 10 ó 20 años, estoy seguro de que las compañías de alta tecnología entrarían en la lista.

P. ¿Cómo se aplica *Empresas que sobresalen* a compañías que *ya* son sobresalientes?

R. Sugiero que usen tanto este libro como *Empresas que perduran* para entender mejor *por qué* son sobresalientes y seguir haciendo las cosas como es debido. Robert Burgelman, uno de mis profesores favoritos en la Escuela de Administración de la Universidad de Stanford, me enseñó hace años: "El mayor peligro en los negocios y en la vida, fuera del fracaso total, es tener éxito sin entender claramente *por qué* se tiene".

P. ¿Cómo se explican las dificultades en que se han visto últimamente algunas de las compañías buenas a sobresalientes?

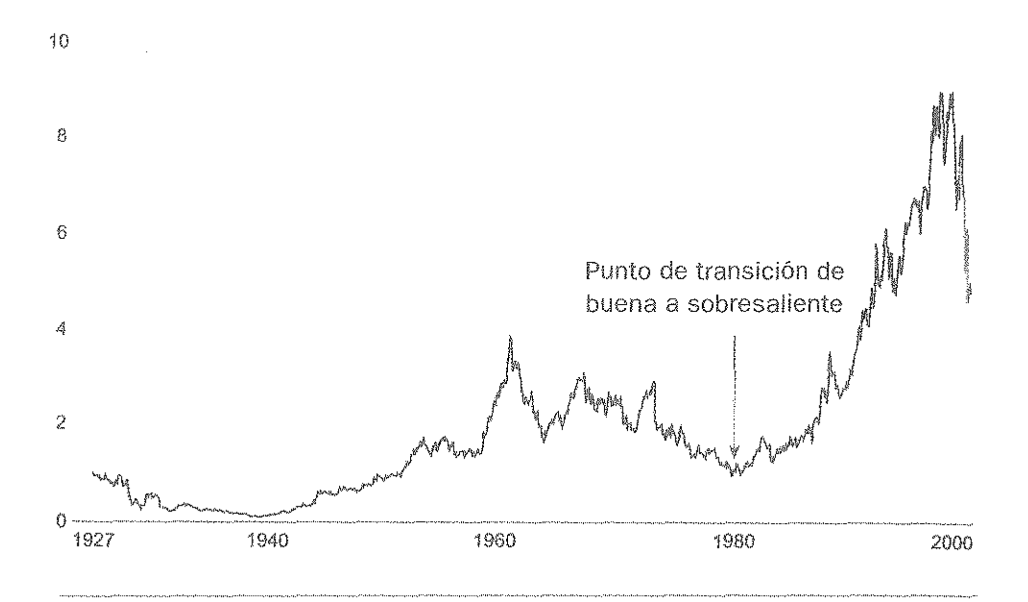
R. Toda compañía, por sobresaliente que sea, pasa a veces por tiempos difíciles. No hay ninguna que tenga una historia inmaculada. *Todas* tienen sus alzas y bajas. El factor crítico no es la ausencia de dificultades sino la capacidad de sobreponerse a ellas y salir más fuertes.

Además, si una empresa deja de practicar cualquiera de los hallazgos, decaerá con el tiempo. No es una variable en particular lo que hace sobresaliente una empresa,

sino la combinación de todas trabajando unidas como un paquete integrado y *con perseverancia.* Dos casos actuales ilustran este punto.

Uno es el de Gillette, que durante 18 años produjo resultados extraordinarios y superó al mercado por 9 a 1 de 1980 a 1998, pero tropezó en 1999. Creemos que la causa principal de su retroceso fue la falta de disciplina para limitarse a negocios que encajaran bien dentro de los tres círculos de su concepto de erizo. Pero preocupa aun más la insistencia de los analistas de la industria en que Gillette necesita un carismático director ejecutivo de fuera de la compañía que arregle las cosas. Si Gillette contrata a un líder de nivel 4, disminuyen considerablemente las probabilidades de que la compañía sea perdurable.

El otro caso es el de Nucor, que llegó a su apogeo en 1994 superando al mercado por 14 a 1 y luego decayó considerablemente al experimentar turbulencia en la administración a raíz del retiro de Ken Iverson. El sucesor de éste duró corto tiempo en el cargo, pues lo sacaron en medio de una desagradable contienda entre ejecutivos. Uno de los arquitectos de este golpe en la junta directiva dijo en el *Charlotte News and Observer* (11 de junio de 1999) que Iverson había caído en su vejez del liderazgo de nivel 5 y había empezado a mostrar más características de nivel 4. Y agregaba: "En sus buenos tiempos, Ken era un gigante de hombre pero quiso llevarse esta compañía a la tumba con él". Iverson cuenta una historia



distinta, pues sostiene que el verdadero problema es el actual deseo de la administración de diversificar a Nucor, apartándola de su concepto de erizo. "Iverson sacude la cabeza — decía el *News and Observer* — y sostiene que para no diversificarse fue que Nucor se limitó estrictamente a productos de acero". Sea como sea — o pérdida del liderazgo de nivel 5 o abandono del concepto de erizo, o ambas cosas — el futuro de Nucor como una gran compañía es incierto en el momento de escribir estas líneas.

Vale la pena advertir que hasta ahora la mayor parte de las compañías que pasaron de buenas a sobresalientes siguen adelante. Siete de las once reseñadas han generado durante más de 20 años resultados extraordinarios a

partir de su fecha de transición — siendo la mediana para todo el grupo *24 años* de resultados excepcionales, lo cual constituye un récord notable.

P. ¿Cómo puede ser Philip Morris una gran compañía, siendo que lo que vende es tabaco?

R. Tal vez ninguna compañía en ninguna parte genera tanta antipatía como Philip Morris. Si hasta una compañía tabacalera se puede considerar sobresaliente (cosa que muchos niegan) hay duda de que pueda ser perdurable, dada la amenaza cada vez mayor de litigios y sanción social. Por ironía de las cosas, Philip Morris tiene los más largos antecedentes de rendimientos excepcionales a partir de su fecha de transición (34 años) y es la única firma que calificó en ambos estudios. Este comportamiento no es únicamente función de estar en una industria de productos de alto margen que se venden a clientes que han contraído el vicio. Philip Morris derrotó a todas las compañías de cigarrillos, inclusive a su compañía de comparación directa, R. J. Reynolds. Pero para que tenga un futuro viable será necesario que se enfrente a la dura realidad de la actitud de la sociedad con respecto al tabaco y cómo ve esa industria. Un alto porcentaje del público cree que todos los miembros de la industria tomaron parte por igual en un esfuerzo sistemático por engañar. Justo o no, el público, sobre todo en los Estados Unidos, puede perdonar muchos pecados, pero nunca olvidará ni perdonará que se le haya mentido.

Cualesquiera sean los sentimientos personales de uno

sobre la industria tabacalera (y hubo muchos y diversos en el equipo de investigación, además de agitados debates), tener a Philip Morris tanto en *Empresas que sobresalen* como en *Empresas que perduran* ha sido muy instructivo. A mí me enseñó que no es el *contenido* de los principios de una compañía lo que se coordina con el rendimiento, sino la *intensidad con que sostenga esos principios,* cualesquiera sean. Éste es uno de los resultados que me resultaron difíciles de tragar, pero está completamente sostenido por los datos.

P. ¿Puede una compañía tener un concepto de erizo *y* además una cartera diversificada de negocios?

R. Nuestro estudio sugiere claramente que firmas y conglomerados sumamente diversificados rara vez producen grandes resultados sostenidos. Una excepción obvia es GE, pero este caso se puede explicar porque GE tiene un concepto de erizo muy especial y muy sutil que unifica su aglomeración de empresas. ¿Qué puede hacer GE mejor que cualquiera? Formar gerentes de primera. A nuestro modo de ver, ése es el concepto esencial. ¿Y cuál sería su denominador económico? Utilidad por administrador talentoso. Veámoslo de esta manera: uno tiene dos oportunidades de negocios, cada una de las cuales puede producir X millones de dólares. Pero supongamos que uno de esos negocios requeriría tres veces más talento administrativo que el otro para producir esa utilidad. El que necesita menos talento administrativo encaja en el concepto de erizo y el otro no. Finalmente, ¿de qué se

enorgullece GE más que de ninguna otra cosa? De tener el mejor conjunto de gerentes generales del mundo. Ésta es su *verdadera* pasión, más que lámparas de luz eléctrica, motores para *jet* o programación de televisión. El concepto de erizo de GE debidamente concebido permite a la compañía operar en una diversidad de negocios y sin embargo mantenerse estrictamente enfocada en la intersección de los tres círculos.

P. ¿Qué función desempeña la junta directiva en la transformación de buenas a sobresalientes?

R. En primer lugar, desempeña una función clave en la selección de un líder de nivel 5. La reciente moda de directores ejecutivos carismáticos, en especial las celebridades del momento, es una de las tendencias más perjudiciales para la prosperidad a largo plazo de la empresa. Las juntas directivas se deben familiarizar con las características del liderazgo de nivel 5 e instalar tales líderes en posiciones de responsabilidad. En segundo lugar, deben distinguir entre el valor de las acciones y su precio. No son responsables ante un gran número de especuladores que momentáneamente poseen acciones, sino que deben concentrarse en crear una gran compañía que produzca valor para los verdaderos accionistas. Manejar el capital accionario para un horizonte de menos de 5 a 10 años confunde precio con valor y es muestra de irresponsabilidad para con los accionistas. Recomiendo el libro *Resisting Hostile Takeovers* de Rita Ricardo-Campbell (Praeger Publishers, 1997), donde se encuentra una ex-

posición espléndida de la función de una junta directiva en la conducción de una compañía de buena a sobresaliente. La autora formó parte de la junta directiva de Gillette en la era de Colman Mockler y pinta detalladamente cómo se debate una junta responsable con la difícil y compleja cuestión de precio y valor.

P. ¿Puede una joven compañía de Internet tener un líder de nivel 5 en este mundo metalizado?

R. Contesto en dos palabras: *John Morgride.* El señor Morgride fue un director ejecutivo que convirtió una pequeña principiante en una de las grandes compañías tecnológicas de la última década. Haciendo girar el volante, este hombre modesto y muy poco conocido se retiró del escenario y entregó la compañía a la siguiente generación de líderes. Dudo de que el lector lo haya oído nombrar pero supongo que sí ha oído hablar de la compañía: se llama Cisco Systems.

P. ¿Cómo se puede practicar la disciplina de "primero quién" cuando hay escasez de gente de primera?

R. Primero, en el más alto nivel de la organización hay que tener la disciplina de no contratar mientras no se encuentren individuos idóneos. El error más perjudicial que se puede cometer en el paso de lo bueno a lo grande es poner gente inapropiada en posiciones claves. Segundo, hay que ampliar su definición de "idóneos" y fijarse más en los atributos del carácter y menos en conocimientos especializados. La gente aprende destrezas y adquiere conocimientos pero no puede aprender los dones de ca-

rácter que hacen a una persona idónea para su organización. Tercero (y ésta es la clave), aprovechar la difícil situación económica para contratar a los mejores, aun cuando no se tenga pensado un empleo específico. Un año antes de escribir estas líneas, todos se quejaban de la dificultad de atraer a los mejores talentos que trabajaban para compañías de Internet. Hoy la situación es otra y millares de individuos de talento están en la calle. Los líderes de nivel 5 verán esto como la mejor oportunidad que se les haya presentado en dos décadas: no es una oportunidad de mercado ni de tecnología sino de personal. Aprovecharán este momento para contratar al mayor número posible de los mejores, y después pensará qué ponerlos a hacer.

P. ¿Cómo se puede practicar la disciplina de llevar gente capaz al autobús y sacar a los incapaces, en situaciones en que sacar a los incapaces es muy difícil, como en los medios académicos o en las dependencias oficiales?

R. Se aplica la misma idea básica pero se necesita más tiempo. Una conocida escuela de medicina, por ejemplo, se trasformó de buena a sobresaliente entre 1960 y finales de los 70. El director académico reemplazó a toda la facultad pero tardó veinte años. No podía despedir a los catedráticos de tenencia garantizada, pero sí podía contratar a personas capaces para ir llenando vacantes, creando así un ambiente en que los ineptos se sentían más y más incómodos hasta que al fin se jubilaban o se iban a

otra parte. También se puede aprovechar con ventaja el mecanismo del consejo. (Ver capítulo 5.) Se llenan todos los puestos del consejo con personas idóneas y no se hace caso de las demás. Es posible que haya que tolerar a algunos ineptos, pero al no incluirlos en el consejo se les relega a los puestos de atrás en el autobús.

P. Yo soy un empresario y manejo una compañía pequeña. ¿Cómo se aplican estas ideas en mi caso?

R. Directamente. Vea el capítulo 9, en el cual trato sobre la aplicación de las ideas de lo bueno a lo sobresaliente en el contexto de las empresas pequeñas o que están en las primeras etapas.

P. Yo no soy director ejecutivo. ¿Qué puedo hacer con estas ideas?

R. Mucho. La mejor respuesta que le puedo dar es que lea otra vez la historia de la entrenadora de carreras a campo traviesa al final del capítulo 9.

P. ¿Por dónde y cómo debo empezar?

R. En primer lugar, debe familiarizarse con los resultados de esta investigación. Recordar que no hay ningún resultado único que por sí solo produzca una gran organización; se necesitan todos para que trabajen juntos como un conjunto integrado. En seguida, atender en orden a todo el marco de referencia, empezando por "primero quién" y pasando por todos los demás componentes. Mientras tanto, trabajar continuamente en su propio desarrollo hacia el nivel 5. He organizado este libro en una

secuencia consecuente con lo que hemos observado en las compañías; la estructura misma del libro es una guía para rendir la jornada de lo bueno a lo sobresaliente, en la cual deseo al lector el mayor éxito.

n
'a
n

APÉNDICE 1.A:

PROCESO DE SELECCIÓN DE LAS COMPAÑÍAS QUE PASARON DE BUENAS A SOBRESALIENTES

Criterios para la selección*

1. La compañía debe mostrar un patrón de buenos rendimientos hasta un punto de transición, después del cual pasa a grandes rendimientos. Definimos "grandes" rendimientos como el total acumulado del rendimiento accionario por lo menos 3 veces superior al mercado general durante el período desde el punto de transición hasta 15 años después (T + 15). Definimos "buenos" rendimientos como el total acumulado de un rendimiento accionario no superior a 1,25 veces el mercado general para los 15 años anteriores al punto de transición. Además, el índice del rendimiento acumulado para los 15 años posteriores al punto de transición dividido por el índice del rendimiento acumulado para los 15 años anteriores a dicho punto tiene que ser superior a 3.
2. El patrón de buena a sobresaliente tiene que reflejar un cambio en la *compañía misma,* no en la *industria.* En otros términos, la compañía tiene que mostrar ese pa-

* Nuestro miembro del equipo de investigacion, Peter Van Genderen, fue definitivo en la creación de los criterios de selección.

trón no sólo con relación al mercado sino también con relación a su industria.

3. Al llegar al punto de transición la compañía tiene que haber sido una empresa ya establecida de tiempo atrás, no una principiante. Esto se definió como haber estado operando desde no menos de 25 antes del punto de transición. Además, sus acciones tenían que haberse negociado en el mercado bursátil para que hubiera datos de rendimiento correspondientes por lo menos a los 10 años anteriores al punto de transición.
4. El punto de transición tenía que ocurrir antes de 1985 para que pudiéramos disponer de datos suficientes para evaluar la estabilidad de la transición. Transiciones ocurridas después de 1985 podían haber sido grandes pero al concluir nuestra investigación no podríamos calcular la relación entre los rendimientos acumulados y el mercado general.
5. Cualquiera que fuera el año de la transición, tenía que ser una compañía importante, bien establecida y autónoma en el momento de escogerla para inclusión en la siguiente etapa del estudio. Para satisfacer este criterio tenía que aparecer entre las "500 de *Fortune*" para 1995, según la clasificación publicada en 1996.
6. Finalmente, en el momento de la selección, la compañía debía seguir mostrando una tendencia ascendente. Para cualquier firma en que T + 15 ocurriera antes de 1996, la pendiente de rendimiento acumulado de las acciones con relación al mercado desde el punto inicial de transición hasta 1996 tenía que ser igual o superior a la pen-

diente de 3/15 requerida para satisfacer el criterio 1 para la fase T + 15.

Proceso de selección

Usamos un proceso de eliminación por etapas, con normas cada vez más rígidas, para encontrar las compañías que bus-

PROCESO ELIMINATORIO PARA LA SELECCIÓN DE COMPAÑÍAS QUE PASARON DE BUENAS A SOBRESALIENTES

CORTE 1

1 435 compañías

Escogidas de las 500 de *Fortune*
1965 - 1995

CORTE 2

126 compañías

Escogidas por análisis de datos del CRSP*

CORTE 3

19 compañías

Escogidas por análisis de la industria

CORTE 4

11 compañías

Escogidas como las que pasaron de buenas a sobresalientes

* El CRSP es el *Center for Research in Security Prices,* un centro de investigaciones financieras de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago que mantiene los más amplios archivos de datos en el mercado. La precisión sin paralelo de esos datos los ha convertido en materia prima básica de la investigación académica y comercial desde 1960. Cubre las acciones de la NYSE, la AMEX y el NASDAQ, todo lo referente al Tesoro del Gobierno de los Estados Unidos y los fondos mutuos estadounidenses. (Nota del editor.)

cábamos. Este proceso de eliminación tenía cuatro niveles de análisis.

Corte 1: Del universo de compañías a 1 435 compañías

Resolvimos iniciar la investigación con una lista de compañías que figuraban en la clasificación de *Fortune* de las de mayor tamaño en los Estados Unidos, a partir de 1965, que fue cuando empezó a aparecer dicha lista. La muestra inicial comprendía 1 435 compañías, todas tomadas de las listas de *Fortune* para 1965, 1975, 1985 y 1995. Popularmente estas clasificaciones se conocen como "las 500 de *Fortune*", aunque en realidad pueden ser hasta 1 000, porque *Fortune* cambia a veces el tamaño y el formato de sus listas. Como base para empezar nuestro análisis estas clasificaciones nos ofrecían dos ventajas: primera, que las listas sólo contienen compañías de muy buen tamaño (que se juzga por sus ingresos anuales) y, por consiguiente, casi todas las de *Fortune* cumplían nuestro criterio de ser empresas ya bien establecidas en la época de su transición. Segunda, que las acciones de todas ellas se cotizan en la bolsa, lo que nos permitía usar datos de rendimientos financieros como basa para un análisis y una eliminación más rigurosos. Las compañías de propiedad privada, que no tienen que cumplir las mismas normas contables y de revelación de datos, no ofrecen la oportunidad de una comparación directa de resultados. Limitarnos a las clasificaciones de *Fortune* tiene una obvia desventaja: limita el análisis a empresas de los Estados Unidos, pero nos pareció que el rigor en el proceso de selección — que viene de usar

únicamente firmas estadounidenses y de propiedad pública que tienen un estándar común de información sobre rendimiento de las acciones — era superior a los beneficios de un conjunto de datos internacionales.

Corte 2: De 1 435 compañías a 126

El paso siguiente fue usar datos del Centro de Investigación de Precios de Valores Bursátiles de la Universidad de Chicago (el CRSP) para hacer nuestra selección final de compañías buenas a sobresalientes. Necesitábamos algún método para reducir el número de firmas a un tamaño manejable. Usamos los datos publicados por *Fortune* sobre porcentajes de rendimiento para reducir la lista de candidatas. *Fortune* calcula el rendimiento para los accionistas en 10 años para cada compañía a partir de 1965. Usando esos datos, redujimos el número de compañías de 1 435 a 126. Buscábamos firmas que mostraran rendimientos muy por encima del término medio en los períodos 1985-1995, 1975-1995 y 1965-1995. También buscábamos compañías que mostraran un patrón de rendimientos por encima del promedio, precedido por rendimientos término medio o menos. Más específica-mente, las 126 compañías seleccionadas satisfacían las siguientes pruebas:

Prueba 1: El total de rendimiento anual para accionistas en el período 1985-1995 fue 30% superior al promedio anual para accionistas en las listas de compañías industriales y de servicios de *Fortune* en el mismo período (es decir, excedió el

promedio por 1,3 a 1), y además la compañía mostró rendimientos promedio o menos en las dos décadas anteriores (1965-1985).

Prueba 2: El total de rendimiento anual para accionistas en el período 1975-1995 fue 30% superior al promedio anual para accionistas en las listas de compañías industriales y de servicios de *Fortune* en el mismo período (es decir, excedió el promedio por 1,3 a 1), y además la compañía mostró rendimientos promedio o menos en la década anterior (1965-1975).

Prueba 3: El total de rendimiento anual para accionistas en el período 1965-1995 fue 30% superior al promedio anual para accionistas en las listas de compañías industriales y de servicios de *Fortune* en el mismo período (es decir, excedió el promedio por 1,3 a 1). Las listas de *Fortune* no contienen ingresos para 10 años antes de 1965, de manera que resolvimos incluir en el conjunto inicial todas las mejores rendidoras en el período de tres décadas.

Prueba 4: Compañías fundadas después de 1970 y cuyo rendimiento total para accionistas en los períodos 1985-1995 o 1975-1995 superó en 30% el rendimiento anual para accionistas de compañías industriales y de servicios en las listas de *Fortune* en el mismo período (es decir, excedió el promedio por 1,3 a 1), pero que no llenaban los criterios anteriores debido a falta de datos en décadas anteriores. Esto nos permitió considerar seriamente toda compañía que mostraba buen desempeño en décadas recientes aunque no figurara en

las listas anteriores de *Fortune*. Fijar la fecha de 1970 nos permitió igualmente identificar y eliminar de una vez cualquier compañía cuya historia fuera demasiado corta como para ser una legítima compañía de transición.

Corte 3: De 126 compañías a 19

Aprovechando la base de datos del CRSP, analizamos los rendimientos acumulados de acciones de cada compañía candidata, con relación al mercado general, en busca de un patrón de rendimientos para las compañías sobresalientes. En esta etapa quedaba eliminada *cualquier* firma a la que se aplicara cualquiera de los criterios siguientes:

CORTE 3 CRITERIOS DE ELIMINACIÓN

Terminología usada en estos criterios:

Año T: El año que identificamos como el punto en que los rendimientos empiezan una tendencia ascendente, el "año de transición" en que dicha tendencia se hace visible en los resultados.

Período X: Período de buenos rendimientos *observables* con relación al mercado, inmediatamente anterior al año T.

Período Y: Época de rendimientos muy superiores al mercado que sigue inmediatamente al año T.

Criterio #1: Durante todo el tiempo que cubren los datos del CRSP la compañía muestra una tendencia ascendente; no hay un período X.

Criterio #2: La compañía muestra un ascenso de plano a gradual con relación al mercado. No hay un paso claro a un avance decisivo.

Criterio #3: La compañía muestra una transición pero con un período X inferior a diez años. En otras palabras, el período previo de resultados regulares no fue suficientemente largo como para demostrar una transición fundamental. En algunos casos es posible que la empresa haya tenido más años de rendimientos de período X, pero sus acciones sólo empezaron a cotizarse en las bolsas de valores durante el período X; por consiguiente los datos disponibles no se remontan lo bastante en el pasado como para verificar un período X.

Criterio #4: La compañía demuestra una transición de rendimientos pésimos a rendimientos término medio con relación al mercado. En otros términos, eliminamos la clásica situación en que una empresa se recupera de una tendencia descendente y entra en una trayectoria paralela al mercado.

Criterio #5: La compañía muestra una transición, pero posterior a 1985. Tal vez podría haber sido una candidata legítima para entrar entre las sobresalientes, pero al terminar nuestra investigación no podríamos verificar que su razón de rendimientos acumulados a mercado general durante 15 años cumpliera el criterio de 3 a 1.

Criterio #6: La compañía muestra una transición a resultados mejores, pero esa tendencia no se sostiene. Des-

pués del alza inicial se nivela o decae con relación al mercado hasta el momento de considerarla para inclusión en el estudio.

Criterio #7: La compañía muestra un patrón mudable de resultados, con amplias oscilaciones hacia arriba y hacia abajo y sin ningún claro período X o período Y o año T.

Criterio #8: No se dispone de una serie completa de datos del CRSP anteriores a 1975, lo cual hace imposible verificar un período X de diez años.

Criterio #9: Hay un patrón de transición, pero la compañía muestra un período de tan espectacular rendimiento antes del período X, que es evidente que se trata de una gran compañía que momentáneamente se vio en tiempos difíciles, más bien que de una compañía buena o mediocre que pasara a sobresaliente. El ejemplo clásico es Walt Disney.

Criterio #10: La compañía ha sido adquirida o se ha fusionado o por alguna otra razón queda eliminada de ser considerada independiente en el análisis final del corte 3.

Criterio #11: La compañía muestra una suave transición, pero no alcanza a superar por 3 a 1 el mercado general.

ANALISIS DE RESULTADOS, CORTE 3

	Compañías admitidas en el corte 2	Resultados en el corte 3
1	AFLAC, Inc.	Eliminada, criterio 3
2	AMP, Inc.	Eliminada, criterio 6
3	Abbott Labs	Aceptada en el análisis del corte 4
4	Albertson's, Inc.	Eliminada, criterio 1
5	Alco Standard, Corp.	Eliminada, criterio 3
6	Allegheny Teledyne, Inc.	Eliminada, criterio 6
7	ALLTEL Corp.	Eliminada, criterio 2
8	American Express Co.	Eliminada, criterio 6, 7
9	American Stores Co.	Elimitada, criterio 6
10	Anheuser-Busch Companies, Inc.	Eliminada, criterio 2
11	Applied Materials, Inc.	Eliminada, criterio 5
12	Archer Daniels Midland Co.	Eliminada, criterio 6
13	Automatic Data Processing	Eliminada, criterio 1
14	BANC ONE Corp.	Eliminada, criterio 6
15	Bank of New York, Inc.	Eliminada, criterio 2
16	Barnett Banks	Eliminada, criterio 3, 6
17	Berkshire Hathaway, Inc.	Eliminada, criterio 1
18	Boeing Co.	Eliminada, criterio 1
19	Browning-Ferris Industries	Eliminada, criterio 3
20	Campbell Soup Co.	Eliminada, criterio 2
21	Cardinal Health	Eliminada, criterio 8
22	Chrysler	Eliminada, criterio 6
23	Circuit City Stores, Inc.	Aceptada en el análisis del corte 4
24	Coca-Cola Co.	Aceptada en el análisis del corte 4
25	Colgate-Palmolive Co.	Eliminada, criterio 11
26	Comerica, Inc.	Eliminada, criterio 3
27	Computer Associates	Eliminada, criterio 8
28	Computer Sciences Corp.	Eliminada, criterio 6, 7
29	ConAgra, Inc.	Eliminada, criterio 3
30	Conseco	Eliminada, criterio 8
31	CPC International (later Bestfoods)	Aceptada en el análisis del corte 4
32	CSX	Eliminada, criterio 8
33	Dean Foods Co.	Eliminada, criterio 7
34	Dillard's	Eliminada, criterio 6

Compañías admitidas en el corte 2		Resultados en el corte 3
35	Dover Corp.	Eliminada, criterio 3, 6
36	DuPont	Eliminada, criterio 11
37	Engelhard Corp.	Eliminada, criterio 2
38	FMC Corp.	Eliminada, criterio 7
39	Federal National Mortgage Assn.	Aceptada en el análisis del corte 4
40	First Interstate Bancorp	Eliminada, criterio 2
41	First Union Corp.	Eliminada, criterio 3, 6
42	Fleet Financial Group, Inc.	Eliminada, criterio 6
43	Fleetwood Enterprises, Inc.	Eliminada, criterio 7
44	Foster Wheeler Corp.	Eliminada, criterio 6
45	GPU, Inc.	Eliminada, criterio 2
46	The Gap, Inc.	Eliminada, criterio 8
47	GEICO	Eliminada, criterio 10
48	General Dynamics Corp.	Eliminada, criterio 7
49	General Electric Co.	Eliminada, criterio 5, 11
50	General Mills, Inc.	Aceptada en el análisis del corte 4
51	General Re Corp.	Eliminada, criterio 2
52	Giant Foods, Inc.	Eliminada, criterio 6
53	Gillette Co.	Aceptada en el análisis del corte 4
54	Golden West Financial Corp.	Eliminada, criterio 3
55	Hasbro, Inc.	Eliminada, criterio 6
56	Heinz, H. J. Co.	Aceptada en el análisis del corte 4
57	Hershey Foods Corp.	Aceptada en el análisis del corte 4
58	Hewlett-Packard Co.	Eliminada, criterio 7
59	Humana, Inc.	Eliminada, criterio 3, 6
60	Illinois Tool Works, Inc.	Eliminada, criterio 2
61	Intel Corp.	Eliminada, criterio 1
62	Johnson & Johnson	Eliminada, criterio 6, 7
63	Johnson Controls, Inc.	Eliminada, criterio 6
64	Kellogg Co.	Aceptada en el análisis del corte 4
65	Kelly Services, Inc.	Eliminada, criterio 3, 6
66	KeyCorp	Eliminada, criterio 3
67	Kimberly-Clark Corp.	Aceptada en el análisis del corte 4
68	Kroger Co.	Aceptada en el análisis del corte 4
69	Eli Lilly and Co.	Eliminada, criterio 2
70	Loews Corp.	Eliminada, criterio 3, 6
71	Loral Corp.	Eliminada, criterio 7

Compañías admitidas en el corte 2	Resultados en el corte 3
72 Lowe's Companies, Inc.	Eliminada, criterio 2
73 MCI Communications Corp.	Eliminada, criterio 7
74 Mapco, Inc.	Eliminada, criterio 3, 6
75 Masco Corp.	Eliminada, criterio 3, 6
76 Mattel	Eliminada, criterio 3, 6
77 McDonald's Corp.	Eliminada, criterio 7
78 Melville	Eliminada, criterio 10
79 Merck & Co., Inc.	Eliminada, criterio 1
80 Mobil Corp.	Eliminada, criterio 2
81 Monsanto Co.	Eliminada, criterio 4, 5
82 Motorola, Inc.	Eliminada, criterio 1
83 Newell Co.	Eliminada, criterio 3, 6
84 Nike, Inc.	Eliminada, criterio 1, 7
85 Norwest Corp.	Eliminada, criterio 5
86 Nucor Corp.	Aceptada en el análisis del corte 4
87 Olsten Corp.	Eliminada, criterio 1, 7
88 Owens-Corning	Eliminada, criterio 2
89 PACCAR, Inc.	Eliminada, criterio 2
90 PacifiCare Health Systems	Eliminada, criterio 8
91 Pepsico, Inc.	Aceptada en el análisis del corte 4
92 Pfizer, Inc.	Eliminada, criterio 1
93 Phelps Dodge Corp.	Eliminada, criterio 2
94 Philip Morris Companies, Inc.	Aceptada en el análisis del corte 4
95 Pitney Bowes, Inc.	Aceptada en el análisis del corte 4
96 Procter & Gamble Co.	Eliminada, criterio 2, 5
97 Progressive Corp.	Eliminada, criterio 1, 3
98 Raytheon Co.	Eliminada, criterio 6
99 Reebok	Eliminada, criterio 8
100 Republic New York	Eliminada, criterio 3, 6
101 Rockwell International Corp.	Eliminada, criterio 3, 6
102 SCI Systems, Inc.	Eliminada, criterio 7
103 SAFECO Corp.	Eliminada, criterio 2
104 Sara Lee Corp.	Aceptada en el análisis del corte 4
105 Schering-Plough Corp.	Eliminada, criterio 7
106 ServiceMaster Co.	Eliminada, criterio 7
107 Shaw Industries, Inc.	Eliminada, criterio 3, 6
108 Sonoco Products Co.	Eliminada, criterio 3, 6

Compañías admitidas en el corte 2		Resultados en el corte 3
109	Southwest Airlines Co.	Eliminada, criterio 1
110	State Street Boston Corp.	Eliminada, criterio 3
111	SunTrust Banks	Eliminada, criterio 8
112	SYSCO Corp.	Eliminada, criterio 3, 6
113	Tandy Corp.	Eliminada, criterio 6
114	Tele-Communications, Inc.	Eliminada, criterio 3, 6
115	Turner Broadcasting	Eliminada, criterio 8
116	Tyco International, Ltd.	Eliminada, criterio 2, 6
117	Tyson Foods, Inc.	Eliminada, criterio 1, 3
118	Union Carbide Corp.	Eliminada, criterio 6
119	U.S. Bancorp	Eliminada, criterio 2
120	VF Corp.	Eliminada, criterio 6
121	Wal-Mart Stores, Inc.	Eliminada, criterio 1
122	Walgreens Co.	Aceptada en el análisis del corte 4
123	Walt Disney	Eliminada, criterio 9
124	Warner-Lambert Co.	Eliminada, criterio 6, 7
125	Wells Fargo & Co.	Aceptada en el análisis del corte 4
126	Winn-Dixie Stores, Inc.	Eliminada, criterio 7

Corte 4: De 19 compañías a 11 buenas a grandes

Queríamos encontrar compañías que hicieran la transición, no industrias; el simple hecho de estar en una gran industria en el momento preciso no calificaba a una compañía para entrar en el estudio. A fin de separar las transiciones de industrias de las transiciones de compañías resolvimos repetir el análisis del CRSP para las 19 compañías que quedaban, pero esta vez comparando con un índice industrial compuesto y no con el mercado bursátil general. Las compañías que mostraran una transición con relación a su industria serían seleccionadas para la lista final de estudio.

Para las 19 compañías restantes buscamos antecedentes mediante el índice Standard and Poor's (S&P), de compuestos industriales y creamos un conjunto industrial de compañías en la época de la transición (dentro de un período de cinco años). En seguida adquirimos datos del CRSP de rendimiento de las acciones para todas las compañías del compuesto industrial. Si la compañía tenía múltiples líneas de negocios hicimos dos pruebas distintas. Creamos un índice de rendimientos acumulados para la industria, contra el cual graficamos los rendimientos acumulados para la compañía de transición. Esto nos permitió identificar y eliminar del estudio todas las compañías que no mostraran el patrón de transición con respecto a su industria.

Por medio del análisis industrial eliminamos ocho compañías. Sara Lee, Heinz, Hershey, Kellogg, CPC y General Mills mostraban un dramático cambio ascendente con relación al mercado general en 1980, pero ninguna de ellas mos-

tró cambio con relación a la industria de alimentos. Coca-Cola y Pepsico mostraban un alza dramática con relación al mercado general de valores hacia 1960 y otra vez hacia 1980, pero no mostraron ningún avance con relación a la industria de bebidas gaseosas. Terminamos, pues, con 11 compañías que pasaron por los cortes 1 a 4 y fueron incluidas en la investigación.

(*Nota:* Cuando iniciamos la primera selección para el estudio, todavía no había datos de rendimiento acumulado de las acciones durante 15 años completos para tres de las compañías: Circuit City, Fannie Mae y Wells Fargo. Seguimos los datos hasta llegar a T + 15 años, a fin de asegurarnos de que sí cumplían la norma de rendimiento superior al mercado general por 3 a 1 durante 15 años. Las tres la cumplían y continuaron en el estudio.)

APÉNDICE 1.B

SELECCIONES PARA COMPARACIÓN DIRECTA

Proceso de selección

El propósito del análisis de comparación directa es la creación de lo que más se pueda aproximar a un "experimento histórico controlado". La idea es sencilla: encontrando compañías que fueran más o menos de la misma edad y tuvieran análogas oportunidades, líneas de negocios y características, podíamos hacer un análisis comparativo directo en nuestra investigación, en busca de variables distintivas que explicaran la transición de buenas a sobresalientes. Nuestro objetivo era encontrar compañías que pudieron haber hecho lo que hicieron las sobresalientes pero no lo hicieron. Entonces nos preguntamos: ¿En qué consiste la diferencia? Realizamos busca y calificación metódicas de todas las candidatas obvias para cada una de las compañías sobresalientes, usando los seis criterios siguientes:

Negocio apropiado: La candidata tenía productos o servicios parecidos a los de la compañía sobresaliente.

Tamaño apropiado: En el momento de la transición la candidata era del mismo tamaño que la compañía sobresa-

liente. Aplicamos una matriz coherente de calificación, basada en la razón del ingreso de la candidata dividido por el ingreso de la sobresaliente en el momento de la transición.

Edad apropiada: La candidata para comparación fue fundada por la misma época que la sobresaliente. Aplicamos una matriz coherente de calificación, basada en un cálculo de la razón de la edad de la candidata a la edad de la sobresaliente.

Rendimiento apropiado: El rendimiento acumulado de las acciones de la candidata con relación al mercado, sigue más o menos la misma trayectoria que el de la compañía sobresaliente hasta el punto de transición, punto en el cual las dos trayectorias se separan y de ahí en adelante la que pasa de buena a sobresaliente supera a la candidata para comparación.

Prueba conservadora: En el momento de la transición la candidata para comparación era *más* próspera que la compañía sobresaliente: mayor tamaño, más rentabilidad, posición de mercado más fuerte y mejor reputación.

Validez a la par: Esto tiene en cuenta dos factores: 1) la candidata para comparación tiene una línea de negocio parecida en el momento del estudio para selección, y 2) tiene menos éxito que la sobresaliente en ese momento.

Se ve, pues, que la validez a la par y la prueba conservadora trabajan juntas. La prueba conservadora asegura que la compañía de comparación era más fuerte que la sobresaliente en el año de la transición de esta última, y más débil en el momento de la selección para entrar en el estudio.

Calificamos las candidatas en cada uno de los seis criterios anteriores en una escala de 1 a 4:

4 = La candidata para comparación se ajusta sumamente bien a los criterios, sin salvedad ni condición ninguna.
3 = La candidata se ajusta regularmente bien a los criterios, con pequeñas salvedades y condiciones.
2 = La candidata se ajusta mal a los criterios: hay graves reservas y preocupaciones.
1 = La candidata no cumple con los criterios.

Las siguientes tablas muestran las candidatas a ser compañías de comparación, para cada compañía sobresaliente con su puntaje promedio de los seis criterios. La candidata seleccionada aparece encabezando la lista.

Abbott

Upjohn	4,00
Richardson-Merrill	3,25
G. D. Searle & Co	3,00
Sterling Drugs	2,83
Schering-Plough	2,70
Bristol-Meyers	2,67
Norwich	2,67
Parke-Davis	2,40
SmithKline Beecham	2,33
Pfizer	2,33
Warner-Lambert	2,17

Circuit City

Silo	3,40
Tandy	3,25
Best Buy	1,83

Fannie Mae

Great Western Financial Corp.	2,83
Sallie Mae	2,67
Freddie Mac	2,50
H. F. Ahmanson & Co.	2,33
Household International	2,33
Continental Bancorp	2,20
First Charter	1,60

Gillette

Warner-Lambert	2,67
Avon	2,50
Procter & Gamble	2,33
Unilever	2,33
International Flavors & Fragrances	2,33
Revlon	2,33
The Clorox Company	2,33
Colgate-Palmolive	2,25
Cheeseborough-Ponds	2,00
Bic	1,50
Alberto-Culver	1,50
American Safety Razor	1,50
Purex Corporation	1,00
Fabergé	1,00

Kimberly-Clark

Scott Paper Company*	3,50
The Mead Corporation	3,50
Crown Zellerbach	3,25
St. Regis Paper Company	3,13
International Paper	2,92
Union Camp Corporation	2,67
Georgia-Pacific	2,50
The Westvaco Corporation	2,50

* Scott Paper fue seleccionada por ser una competidora más directa a medida que la transición se fue dando.

Kroger

A & P	3,17
Safeway	2,58
Winn-Dixie	2,50
American Stores	2,42
Giant Foods, Inc.	2,33
Jewel	2,25
Albertson's	2,08
Food Fair	1,50
Grand Union	1,00

Nucor

Bethlehem Steel Corporation	3,00
Inland Steel Industries, Inc.*	3,00
USX	2,92
National Steel Corporation	2,60
Florida Steel	2,50
Northwestern Steel and Wire Co.	2,40
The Interlake Corporation	2,00
Allegheny Teledyne	1,83
Republic Steel Corporation	1,75
Lykes Corporation	1,60
Wheeling	1,50

* Inland obtiene un mayor puntaje sólo en la categoría de edad apropiada, y Bethlehem, en prueba conservadora y validez a la par; por lo tanto, seleccionamos a Bethlehem en el desempate.

Philip Morris

R. J. Reynolds Tobacco	3,50
American Tobacco	3,40
Liggett Group, Inc.	3,25
Lorillard Industries	3,20

Pitney Bowes

Addressograph-Multigraph	3,42
Burroughs (now Unisys)	2,83
Smith-Corona	2,58
Xerox	2,33
NCR	2,25
IBM	2,00
Control Data	1,33

Walgreens

Eckerd	3,42
Revco D.S., Inc.	2,67
Rite Aid Corporation	2,17

Wells Fargo

Bank of America	3,33
First Chicago	3,17
NationsBank	3,17
Mellon	3,00
Continental Illinois	3,00
Bank of Boston	2,83
First Interstate	2,25
Norwest	2,17
First Pennsylvania	2,00
Interfirst	1,75

APÉNDICE 1. C

COMPARACIONES NO SOSTENIDAS

No sostenidas	Número de años al alza*	Razón de rendimiento acumulado a mercado durante los años de alza	Razón de rendimiento acumulado a mercado en los 10 años siguientes†
Burroughs	10,08	13,76	0,21
Chrysler	5,67	10,54	0,69
Harris	6,42	6,63	0,16
Hasbro	6,33	35,00	0,63
Rubbermaid	10,83	6,97	0,31‡
Teledyne	9,42	17,95	0,22
Mediana	7,92	12,15	0,26
Promedio no sostenido	8,13	15,14	0,37
Promedio compañías sobresalientes en período análogo		4,91§	2,02‖

* Número de años desde el momento de la transición al alza hasta pico del alza, cuando las comparaciones no sostenidas empiezan a decaer otra vez con relación al mercado.

† Si la razón rendimiento a mercado es menor de 1,0, eso indica una caída de valor con relación al mercado. Por ejemplo, si la razón es 0,20, por cada dólar invertido en la compañía se cae 80% por debajo de lo que se habría ganado invirtiendo ese dólar en el mercado general durante el mismo tiempo.

‡ Los datos para Rubbermaid van hasta 7,17 años después del pico, punto en el cual la compañía es adquirida.

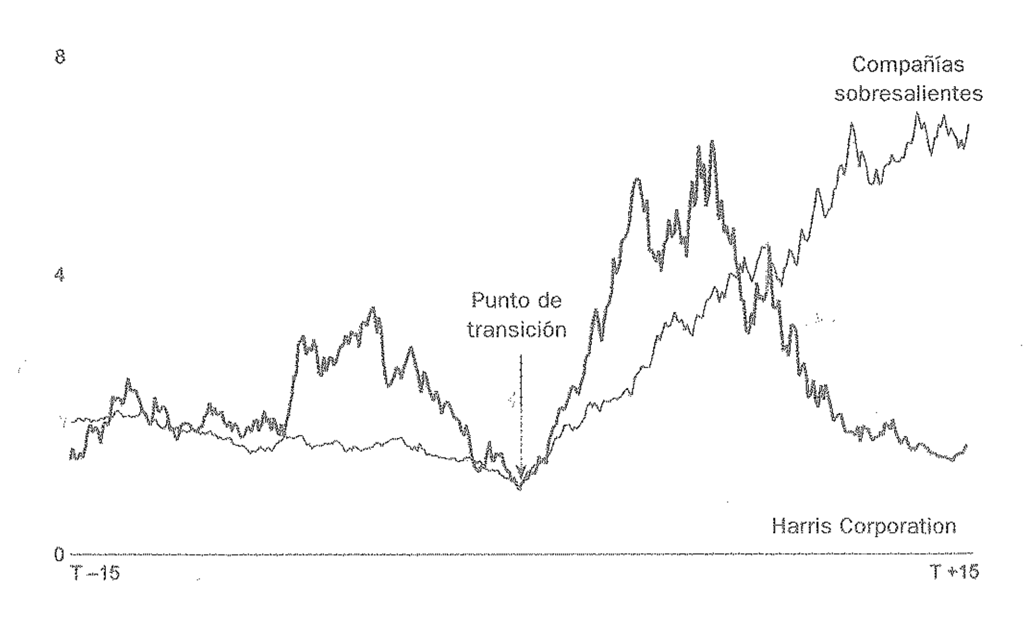
§ Se ha calculado así: Para cada una de las compañías sobresalientes se calcula la razón de rendimiento acumulado a mercado desde el momento de su transición hasta 8,13 años (éste es el promedio del ciclo de alza de las compañías no sostenidas), y luego se calcula el promedio para todas las 11 sobresalientes en T + 8,13. (Poner 1 dólar en el mercado y en la compañía en la fecha de transición y retirarlo en T + 8,13).

‖ Para cada una de las compañías sobresalientes se calculó la razón de rendimiento acumulado desde T + 8,13 hasta T + 18,13 y sacar el promedio de las 11 compañías en T + 18,13. (Colocar 1 dólar en el mercado y en la compañía en T + 8,13 y sacarlo en T + 18,13.) Si los datos para una compañía terminan antes de T + 18,13, usar los datos más recientes disponibles en los promedios. Para Wells Fargo usamos los últimos anteriores a su fusión con Norwest en 1998 (30/10/88).

El diagrama siguiente muestra un clásico patrón de comparación no sostenida.

HARRIS CORPORATION: UNA CLÁSICA COMPARACIÓN NO SOSTENIDA

Razón rendimiento acumulado a mercado general
T – 15 a T + 15



APÉNDICE 1. D

VISTAZO A LOS PASOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez seleccionadas las 28 compañías (11 que pasaron de buenas a sobresalientes, 11 de comparación directa y 6 de comparación no sostenida), el equipo de investigación dio los siguientes pasos de análisis:

DOCUMENTOS PARA CODIFICAR LAS COMPAÑÍAS

Para cada compañía un miembro del equipo identificaba y recopilaba artículos y otros materiales publicados sobre dicha compañía, incluyendo:

1. Todos los artículos importantes escritos sobre la compañía en toda su historia, publicados en revistas y periódicos como *Forbes, Fortune, Business Week, Wall Street Journal, New York Times, U.S. News, New Republic, Harvard Business Review, the Economist* y muchos más.
2. Materiales obtenidos directamente de las compañías, en especial libros, artículos, discursos de sus ejecutivos, informes anuales y demás.
3. Libros sobre la industria, la compañía o sus líderes, publicados por la compañía o por observadores externos.

4. Casos de estudio de las facultades de administración y análisis de la industria.
5. Materiales de referencia, como directorios industriales.
6. Informes anuales, informes de analistas y otros materiales sobre la compañía, especialmente durante la era de transición.

El investigador procedía en seguida a codificar sistemáticamente toda la información relativa a una compañía en un documento organizado de acuerdo con las siguientes categorías, procediendo en orden cronológico desde la fundación de la firma hasta hoy:

Categoría 1 — Disposiciones de la organización, tales como estructura de la compañía, políticas y procedimientos, sistemas, recompensas e incentivos, y propiedad de la empresa.

Categoría 2 — Factores sociales: prácticas culturales y de personal de la compañía, normas, estilo de liderazgo, rituales, mitología e historias, dinámicas de grupos, estilo administrativo y aspectos relacionados.

Categoría 3 — Estrategia comercial, proceso estratégico.

Categoría 4 — Mercados, competencia y ambiente: extensión, significado, tecnología y cambios dramáticos. Relación con Wall Street.

Categoría 5 — Liderazgo: principales ejecutivos, miembros de la junta directiva, director ejecutivo, sucesión, estilo de liderazgo, etc.

Categoría 6 — Productos y servicios: productos y servicios significativos en la historia de la compañía.

Categoría 7 — Localización: instalaciones, edificios, oficinas. Ubicación geográfica.

Categoría 8 — Uso de tecnología.

Categoría 9 — Visión, principios básicos, metas y bhags.

Categoría 10A (para comparaciones directas únicamente) — Transición, actividades en ese período de las compañías sobresalientes. Esfuerzos por cambiar en los 10 años anteriores y los 10 posteriores a la transición de buenas a sobresalientes.

Categoría 10B (para comparaciones no sostenidas únicamente) — Iniciativas emprendidas por la compañía en busca de una posible transición desde 10 años atrás y durante la era de ésta.

Categoría 11 — (para comparaciones no sostenidas únicamente) — Decadencia durante 10 años después de la era de transición.

ANÁLISIS FINANCIERO

Realizamos un extenso análisis financiero para cada compañía, examinando todas las variables en un total combinado de 980 años de datos (35 años en promedio para 29 compañías). Esto implicó recoger datos de ingresos y balances generales y examinar las siguientes variables en las épocas anterior y posterior a la transición.

Total de ventas, en dólares nominales y corregidos por inflación

Aumento en ventas
Aumento en utilidades
Margen de utilidades
Utilidad en ventas
Ventas por empleado, en dólares nominales y reales
Utilidad por empleado, en dólares nominales y reales
Propiedades, planta y equipos
Tasa de pago de dividendos
Gastos de ventas, generales, y administrativos como porcentaje de ventas
Investigación y desarrollo como porcentaje de ventas
Período de recolección, en días
Tasa de rotación de inventarios
Rendimiento sobre patrimonio
Razón de deuda a patrimonio
Razón de deuda a largo plazo a patrimonio
Gasto de intereses como porcentaje de ventas
Alto precio de acciones a utilidad por acción
Bajo precio de acciones a utilidad por acción
Precio promedio de acciones a utilidad por acción

ENTREVISTAS CON EJECUTIVOS

Realizamos entrevistas con miembros de la alta gerencia y de las juntas directivas, con especial atención a las personas que ejercían sus cargos en la época de la transición. Transcribimos todas las entrevistas y sintetizamos los datos como resultados del análisis.

COMPAÑÍA Y NÚMERO DE ENTREVISTAS REALIZADAS

Abbott	8
Circuit City	8
Fannie Mae	10
Gillette	6
Kimberly-Clark	7
Kroger	6
Nucor	7
Philip Morris	6
Pitney Bowes	9
Walgreens	8
Wells Fargo	9
Total	84

Cuestionario para las entrevistas

¿Podría usted hacer un breve resumen de sus relaciones con la compañía, años que lleva con ella y principales responsabilidades que ha tenido?

¿Cuáles considera los cinco factores principales que contribuyeron o causaron el cambio ascendente en rendimientos durante los 10 años anteriores a la transición hasta los 10 posteriores?

Volviendo a esos cinco factores, me gustaría que usted les asignara un total de 100 puntos, según la importancia de cada uno para la transición (el total para los cinco factores es de 100 puntos).

¿Tiene usted la bondad de explicar más detalladamente los dos o tres factores más importantes? ¿Podría darme ejemplos?

¿Tomó la compañía una decisión deliberada de iniciar un importante cambio o transición?

Si la decisión fue deliberada, ¿recuerda usted cuándo empezó la compañía a tomar las decisiones claves que llevaron a la transición (en qué año aproximadamente)?

¿Qué los movió a tomar la decisión de emprender una transición de gran alcance?

¿Cuál fue el proceso por el cual la compañía tomó las decisiones claves y desarrolló las estrategias durante la era de transición — no qué decisiones se tomaron sino cómo se procedió a tomarlas?

¿Qué papel desempeñaron asesores o consejeros de fuera, si los hubo, en la toma de las decisiones claves?

En una escala de 1 a 10, ¿qué confianza tenía usted en las decisiones cuando se tomaron, antes de conocer los resultados? (10 significa que tenía una gran confianza en que serían muy buenas, con una alta probabilidad de éxito. 1 significa que tenía muy poca confianza, que le parecían muy arriesgadas, como echar los dados.)

Si tenía una confianza de 6 o más, ¿qué se la inspiró?

¿Cómo hizo la compañía para obtener compromiso y respaldo para sus decisiones?

¿Puede usted dar un ejemplo específico de cómo sucedió esto?

¿Qué ensayó durante la transición que no le resultara?

¿Cómo atendió la compañía a las presiones a corto plazo de

Wall Street, al mismo tiempo que hacía los cambios a largo plazo y las inversiones para el futuro?

Muchas empresas acometen programas e iniciativas pero sus esfuerzos no producen resultados permanentes. Uno de los aspectos notables de una compañía que pasa de buena a sobresaliente es que dura — su mejora no es momentánea. Esto nos parece extraordinario. ¿En qué se diferencian estas compañías? ¿Cuáles son los factores primarios de la perdurabilidad de la transición más allá de unos pocos años?

Vamos a comparar su compañía con una que estaba en su misma industria en la época de su transición pero que no muestra un cambio significativo y perdurable en rendimiento. ¿Qué tiene de especial una gran compañía que le permite hacer la transición? Otras compañías podían haber hecho lo mismo que han hecho ustedes pero no lo hicieron; ¿qué tenían ustedes que ellas no tuvieran?

¿Puede darnos un buen ejemplo o un caso de su experiencia que ilustre lo esencial del cambio de lo bueno a lo sobresaliente?

¿A quiénes más nos recomendaría que entrevistáramos?

- *Personal de administración interna durante la transición y después.*
- *Miembros externos de la junta y otras personas de fuera.*

¿Hay preguntas que debiéramos haber hecho y que no hicimos?

UNIDADES DE ANÁLISIS ESPECIAL

Establecimos una serie de unidades de análisis, diseñadas para hacer luz sobre la cuestión de lo bueno a lo sobresaliente mediante comparaciones sistemáticas y cuantificables en cuanto fuera posible de las variables claves, entre las compañías sobresalientes y las de comparación.

Adquisiciones y enajenaciones

Esta unidad buscaba entender el papel de las adquisiciones y las enajenaciones en la transición de buenas a sobresalientes.

Objetivos:

1. ¿Cuál es la diferencia cuantitativa para las compañías sobresalientes entre la época anterior y la posterior a la transición, en las adquisiciones y enajenaciones?
2. ¿En qué difieren las compañías sobresalientes de las de comparación directa en las adquisiciones y enajenaciones?
3. ¿En qué difieren las compañías sobresalientes de las de comparación no sostenida en dichas negociaciones?

Para hacer este análisis creamos una base de datos para cada compañía, año por año:

1. Lista de las adquisiciones hechas durante el año y de sus atributos financieros.
2. Número total de adquisiciones hechas durante el año.
3. Tamaño combinado de todas las adquisiciones hechas durante el año.

4. Lista de las enajenaciones hechas durante el año y de sus atributos financieros.
5. Número total de enajenaciones hechas durante el año.
6. Tamaño combinado de todas las enajenaciones hechas durante el año.

Usando estos datos, hicimos ocho análisis básicos:

1. Compañías sobresalientes: pre y post-transición.
2. Compañías sobresalientes frente a compañías de comparación: pre y post-transición.
3. Compañías con transición no sostenida: décadas pre y post-transición.
4. Resumen del análisis pre y post-década: compañías sobresalientes frente a compañías de comparación frente a las compañías de comparación no sostenida.
5. Compañías sobresalientes: de la fecha de transición a la fecha.
6. Compañías sobresalientes frente a las compañías de comparación: fecha de transición a 1998.
7. Compañías de comparación no sostenida: fecha de transición a 1998.
8. Resumen de la fecha de transición a 1998: compañías sobresalientes frente a compañías de comparación frente a compañías de comparación no sostenida

Además, en este análisis buscamos los aspectos cualitativos de adquisiciones y enajenaciones, examinando cuestiones como:

1. La estrategia general de las adquisiciones.
2. La estrategia general de la totalidad de las las adquisiciones
3. Éxito máximo de cada adquisición importante.
4. Éxito máximo de la estrategia global de adquisiciones.

Análisis de desempeño de la industria

En este análisis observamos el desempeño de las compañías en comparación con el de sus respectivas industrias. El propósito era determinar si en el momento de la transición las compañías estaban en industrias altamente atractivas. Hicimos cuadros de proyección para cuantificar cada industria en comparación con la compañía, a fin de determinar la relación entre las dos.

Comparamos la industria de cada compañía sobresaliente con todas las demás industrias que aparecían en el Manual de Análisis de Standard & Poor's para el período comprendido entre el año de transición y 1995. Usamos el siguiente procedimiento:

1. Para cada compañía sobresaliente determinamos todas las industrias que aparecen en las listas del Manual de Análisis de S&P desde el año de transición hasta 1995.
2. Para cada una de estas industrias usamos los rendimientos totales desde el año de transición hasta 1995.
3. Clasificamos las industrias según sus porcentajes de rendimiento en ese período.

Análisis de rotación de ejecutivos

En esta unidad de análisis examinamos con qué frecuencia cambiaron los equipos ejecutivos durante el período crucial de la historia de las compañías.

Usando los Informes de Moody's sobre datos de las compañías, calculamos la rotación en las compañías sobresalientes frente a las compañías de comparación:

- Porcentaje promedio de retiros en la década pre-transición.
- Porcentaje promedio de retiro en la década post-transición.
- Porcentaje promedio de ingresos en la década pre-transición.
- Porcentaje promedio de ingresos en la década post-transición.
- Total promedio de rotación en la década pre-transición.
- Total promedio de rotación en la década post-transición.
- Análisis repetido hasta 1998.

Objetivos:

1. ¿Cuál es la diferencia cualitativa en la continuidad y/o rotación de los ejecutivos, si la hubo, entre las eras pre y post-transición para las compañías sobresalientes.
2. ¿Cómo difieren en continuidad y/o rotación las compañías sobresalientes de las compañías de comparación?

3. ¿Cómo difieren en continuidad y/o rotación las compañías sobrealientes de las compañías de comparación no sostenida?

Análisis de los directores ejecutivos:

Examinamos un total de 56 directores ejecutivos. Para cada conjunto de directores ejecutivos durante la era de transición en los tres tipos de compañías sobresalientes de comparación y de comparación no sostenida, examinamos cualitativamente los siguientes factores:

- Estilo administrativo
- Personalidad del ejecutivo
- Vida personal
- Cinco prioridades principales

Igualmente, para cada compañía buena a grande, de comparación directa y de comparación no sostenida examinamos los antecedentes de los directores ejecutivos y su ejercicio. Empezando con que estaban en ejercicio 10 años antes de la transición hasta 1997, determinamos:

1. Si fue llevado desde fuera *directamente* al cargo de director ejecutivo (o sea, si fue contratado como tal).
2. Número de años de servicio en la compañía antes de ser promovido a director ejecutivo.
3. Edad al entrar a ejercer dicho cargo.
4. Año en que empezó y año en que terminó su ejercicio.
5. Número de años que ejerció el cargo.
6. Responsabilidades que tenía inmediatamente antes.

7. Factores de su elección como director ejecutivo (quién lo escogió).
8. Educación (especialmente estudios — v. gr. derecho, negocios — y grados poseídos).
9. Experiencia de trabajo y otras experiencias (v. gr. militar) antes de entrar en la compañía.

Compensación de los ejecutivos

En esta unidad se estudiaron las compensaciones de los ejecutivos en las diversas compañías. Para las 28 del estudio, desde 10 años antes del punto de transición hasta 1998, recopilamos datos e hicimos una gran variedad de análisis.

1. Total del sueldo y las bonificaciones de todos los funcionarios y miembros de la junta directiva como porcentaje del valor neto en el año de la transición.
2. Compensación total en efectivo de los directores ejecutivos como porcentaje del valor neto el año de transición.
3. Sueldo y bonificaciones de los directores ejecutivos como porcentaje del valor neto el año de transición.
4. Diferencia entre el sueldo y bonificaciones de los directores ejecutivos y el sueldo y la bonificación promedio de los cuatro ejecutivos más altos como porcentaje de valor neto el año de transición, y el año de transición más 10 años.
5. Promedio del sueldo y la bonificación de todos los funcionarios y miembros de la junta directiva como porcentaje del valor neto el año de transición.

6. Total del sueldo y la bonificación de todos los funcionarios y miembros de la junta directiva el año de transición.
7. Total del sueldo y la bonificación de todos los funcionarios y miembros de la junta directiva como porcentaje de ventas el año de transición.
8. Total del sueldo y la bonificación de todos los funcionarios y miembros de la junta directiva como porcentaje de activos el año de transición.
9. Compensación total de los cuatro ejecutivos más altos, como porcentaje de valor neto el año de transición.
10. Sueldo y bonificación de los cuatro ejecutivos más altos como porcentaje de valor neto el año de transición.
11. Promedio de sueldos y bonificaciones de todos los funcionarios y miembros de la junta directiva el año de transición.
12. Sueldo y bonificación del director ejecutivo como porcentaje del ingreso neto.
13. Diferencia entre el sueldo más la bonificación del director ejecutivo y el promedio del de los cuatro ejecutivos más altos.
14. Diferencia entre el sueldo más la bonificación del director ejecutivo y el promedio del de los cuatro ejecutivos más altos como porcentaje de ventas.
15. Diferencia entre el sueldo más la bonificación del director ejecutivo y el promedio del de los cuatro ejecutivos más altos como porcentaje de ingreso neto.

16. Promedio de los sueldos y las bonificaciones de todos los funcionarios y miembros de la junta directiva como porcentaje de ventas el año de transición.
17. Promedio del sueldo más la bonificación de todos los funcionarios y miembros de la junta directiva como porcentaje de ingreso neto el año de transición.
18. Total del sueldo más la bonificación de todos los funcionarios y miembros de la junta directiva como porcentaje de ingreso neto el año de transición.
19. Compensación total en efectivo del director ejecutivo como porcentaje de ingreso neto el año de transición.
20. Valor de las acciones concedidas al director ejecutivo como porcentaje de ingreso neto el año de transición.
21. Valor de las acciones concedidas al año a los cuatro ejecutivos más altos como porcentaje de ventas el año de transición.
22. Valor de las acciones concedidas al año a los cuatro ejecutivos más altos como porcentaje de activos el año de transición.
23. Valor de las acciones concedidas al año a los cuatro ejecutivos más altos como porcentaje de valor neto el año de transición.
24. Sueldo y bonificación del director ejecutivo como porcentaje de ventas 10 años después de la transición.
25. Sueldo y bonificación de los cuatro ejecutivos más altos como porcentaje de ventas 10 años después de la transición.

Objetivos:

1. ¿Cuál es la diferencia cuantitativa en la compensación de los ejecutivos en las épocas anteriores y posteriores a la transición en las compañías sobresalientes?
2. ¿En qué son diferentes las compañías sobresalientes de las de comparación directa en cuanto a compensación de ejecutivos?
3. ¿En qué son diferentes las compañías sobresalientes de las de comparación no sostenida, en cuanto a compensación de ejecutivos?

Papel de los despidos:

En esta unidad quisimos estudiar las compañías sobresalientes, las de comparación directa y las de comparación no sostenida en busca de indicios de que los despidos de personal fueran una táctica deliberada para tratar de mejorar el rendimiento de la compañía. Examinamos:

1. Número total de empleados año por año, desde diez años antes de la transición hasta fines de 1998.
2. Pruebas de que el despido es una táctica importante para tratar de mejorar el rendimiento de la compañía durante los diez años anteriores y los diez años posteriores a la fecha de la transición.
3. Si efectivamente hubo despidos, calcular el número de personas que se quedaron sin trabajo, nominalmente y como porcentaje del total de los trabajadores.

Análisis de la propiedad de la compañía

El propósito de este análisis fue determinar si había diferencias significativas en la propiedad de la corporación entre las compañías sobresalientes y las de comparación directa. Estudiamos lo siguiente:

1. Presencia de individuos o grupos propietarios de grandes bloques de acciones.
2. Grado en que son propietarios los miembros de la junta.
3. Grado en que son propietarios los ejecutivos.

Análisis del despliegue periodístico

En esta unidad examinamos la cantidad de despliegue periodístico a propósito de las compañías sobresalientes y las de comparación. Para el período de los diez años anteriores a la fecha de transición hasta los diez años posteriores, y para cada compañía, estudiamos:

1. Número total de artículos en cada una de esas décadas y en las dos décadas combinadas.
2. Número de artículos especialmente destacados sobre la compañía en cada una de esas décadas y en las dos décadas combinadas.
3. Número de artículos en que se habla específicamente de "transición", "recuperación" o "transformación" llevada a cabo en la compañía en la década anterior y en la posterior a la fecha de transición, y en las dos décadas combinadas.

4. Número total de artículos "muy positivos", número de artículos "neutrales" (desde ligeramente negativos hasta ligeramente positivos) y número total de artículos "muy negativos" en las décadas de pre-transición y de post-transición, y en ambas combinadas.

Análisis de tecnología

En esta unidad se examinó el papel de la tecnología, con base en las entrevistas con ejecutivos principalmente, y también en material escrito:

1. Aplicaciones novedosas de tecnología.
2. Cronografía de la tecnología.
3. Criterios para escoger y aplicar diversas tecnologías.
4. Papel de la tecnología en la decadencia de las compañías de comparación.

MARCOS DE REFERENCIA PARA ANÁLISIS COMPARATIVO

Finalmente, además de lo anterior, en el curso del proyecto hicimos una serie de marcos de referencia para análisis comparativo. Aun cuando menos detallados que los anteriormente enumerados, estos análisis sí se derivaban directamente de los resultados de la investigación. Comprendían:

Empleo de audaces medidas corporativas.
Procesos evolucionarios contra revolucionarios.
Clase ejecutiva frente a empresa igualitaria.

Causas de la decadencia de compañías que fueron sobresalientes.
Análisis de los tres círculos y compatibilidad con principios básicos y propósito.
Longitud del período de preparación antes del avance decisivo.
Oportunidad del concepto de erizo con fecha de transición.
Análisis del negocio básico frente a concepto de erizo.
Análisis de sucesión e indice de éxito de sucesores.
Papel del liderazgo en la decadencia de compañías de comparación que una vez fueron sobresalientes.

APÉNDICE 2. A

ANÁLISIS DE DIRECTORES EJECUTIVOS DE DENTRO Y DE FUERA

Las tablas siguientes muestran el número total de directores ejecutivos de dentro en comparación con los traídos de fuera en cada compañía. Para las compañías sobresalientes examinamos todos los directores ejecutivos que hubo desde diez años antes de la fecha de transición hasta 1998. Para las de comparación directa hicimos el mismo análisis, usando la fecha de transición de la correspondiente compañía sobresaliente. Para las compañías de comparación no sostenida examinamos el período desde diez años anteriores a la tentativa de transición hasta 1998. Contamos a cualquier director ejecutivo que hubiera estado con la compañía un año o menos como traído de fuera.

Compañías sobresalientes	Número de directores ejecutivos	Traídos de fuera	Porcentaje de traídos de fuera
Abbott	6	0	0%
Circuit City	3	0	0%
Fannie Mae	4	2	50%
Gillette	3	0	0%
Kimberly-Clark	4	0	0%
Kroger	4	0	0%

Compañías sobresalientes	Número de directores ejecutivos	Traídos de fuera	Porcentaje de traídos de fuera
Nucor	2	0	0%
Philip Morris	6	0	0%
Pitney Bowes	4	0	0%
Walgreens	3	0	0%
Wells Fargo	3	0	0%
Total	42	2	4,76%

Compañías de comparación directa	Número de directores ejecutivos	Traídos de fuera	Porcentaje de traídos de fuera
Upjohn	6	2	33%
Silo	6	4	67%
Great Western	3	0	0%
Warner-Lambert	5	1	20%
Scott Paper	5	1	20%
A&P	7	2	29%
Bethlehem Steel	6	0	0%
R. J. Reynolds	9	3	33%
Addressograph	10	7	70%
Eckerd	3	0	0%
Bank of America	5	0	0%
Total	65	20	30,77%

Compañías de comparación no sostenida	Número de directores ejecutivos	Traídos de fuera	Porcentaje de traídos de fuera
Burroughs	6	2	33%
Chrysler	4	3	75%
Harris	5	0	0%
Hasbro	3	0	0%
Rubbermaid	4	1	25%
Teledyne	3	0	0%
Total	25	6	24%
Total de comparaciones	90	26	28,89%

RESUMEN DEL ANÁLISIS

	Número total de compañías	Número total traídos de fuera	Porcentaje de traídos de fuera	Relación entre compañías de comparación y sobresalientes
Sobresalientes	42	2	4,76%	
Compañías de comparación directa	65	20	30,77%	6,46
Compañías de comparación no sostenida	25	6	24,00%	5,04
Total de comparaciones	90	26	28,89%	6,07

	Número de compañías	Compañías que contrataron directores ejecutivos de fuera	Porcentaje que contrataron directores ejecutivos de fuera	Relación entre compañías de comparación y sobresalientes
Sobresalientes	11	1	9,09%	
Compañías de comparación directa	11	7	63,64%	7,00
Compañías de comparación no sostenida	6	3	50,00%	5,50
Total de comparaciones	17	10	58,82%	6,47

APÉNDICE 5. A

ORDENACIÓN DE LAS INDUSTRIAS

Comparamos la industria de cada compañía sobresaliente con todas las demás industrias que aparecen en el Manual de Análisis de Standard & Poor's, desde el año de la transición hasta 1995. Usamos el siguiente procedimiento:

1. Para cada compañía sobresaliente se determinaron las industrias que aparecen en el Manual de Análisis de Standard & Poor's, desde el año de la transición hasta 1995.
2. Para cada una de estas industrias se usaron los rendimientos totales desde el año de transición de la correspondiente compañía hasta 1995, a fin de determinar el cambio porcentual de dichos resultados desde el año de transición hasta 1995.
3. Se ordenaron las industrias según su rendimiento porcentual en dicho período.

La tabla siguiente muestra que una compañía no tiene que estar en una industria de gran rendimiento para producir una transición a grandes resultados.

DESEMPEÑO DE LA INDUSTRIA DESDE EL AÑO DE TRANSICIÓN HASTA 1995, CORRESPONDIENTE A CADA COMPAÑÍA

Compañía	Años del cálculo	No. de industrias calificadas	Industria que mejor refleja la compañía	Posición de orden de la industria	Percentil de la compañía
Abbott	1974-1995	70	Productos Médicos	28	40%
Circuit City	1982-1995	80	Especialidades al detal	17	21%
Fannie Mae	1984-1995	90	S&L*	69	77%
Gillette	1980-1985	76	Cosméticos	19	25%
Kimberly Clark	1972-1995	64	Productos del hogar	18	28%
Kroger	1973-1995	66	Cadena de alimentos al detal	12	19%
Nucor	1975-1995	71	Acero	70	99%
Philip Morris	1972-1995†	57	Tabaco	2	4%
Pitney Bowes	1974-1995	70	Sistemas de computador	68	97%
Walgreens	1975-1995	71	Droguerías minoristas	13	18%
Wells Fargo	1983-1995	84	Banca regional	64	76%

* La industria de ahorro y vivienda se consideró la más apropiada para Fannie Mae.

† En el caso de Philip Morris usamos 1972 porque no hay datos de S&P anteriores a ese año.

APÉNDICE 8.A

EL CICLO FATAL DE LAS COMPAÑÍAS DE COMPARACIÓN

COMPARACIÓN DIRECTA

A & P

A&P osciló, pasando de una estrategia a otra, buscando una solución salvadora que le resolviera sus problemas. Celebró reuniones para entusiasmar a la gente, lanzó programas, adoptó modas, despidió jefes, contrató a otros y también los despidió. Los titulares de la prensa referentes a A&P en esos años decían: "Heraldos del cambio", "El gigante despierta", "Renovación de A&P", y "Grandes expectativas". Esas expectativas no se realizaron.

Addressograph

Se dejó dominar por el pánico cuando vio declinar su negocio básico. Ensayó un quijotesco "rejuvenecimiento total de la empresa" lanzándose a competir en el campo de automatización de oficinas con la IBM, Xerox y Kodak. Como esto le falló, el siguiente director ejecutivo dio un "salto mortal estratégico" abandonando la automatización de oficinas. Luego, "como un cirujano

del cerebro que desaparece del quirófano en medio de una operación", renunció antes de cumplir un año de servicio. El siguiente director ejecutivo dio otro giro de 180 grados y se metió en impresoras offset. Esto falló; la compañía liquidó pérdidas. Cuatro directores ejecutivos en seis años, hasta 1984. Luego, no una quiebra sino dos.

Bank of America

Hizo una revolución reaccionaria en respuesta a la abrogación de reglamentos. Se quedó a la zaga en la tecnología de cajeros automáticos, luego emprendió un costoso programa para ponerse al día. Trató de llevar a cabo "su propia versión de la revolución cultural de Mao" contratando asesores de cambio corporativo; quiso infundir un espíritu de optimismo a la administración. Codició a Charles Schwab; estallaron conflictos culturales, volvió a vender. Codició a Security Pacific, tratando de emular a Wells Fargo. La fusión fracasó y hubo de liquidar pérdidas por varios miles de millones de dólares.

Bethlehem Steel

Vaciló, diversificándose, luego se concentró en acero, volvió a diversificarse, luego otra vez al acero. Se quedó atrás en tecnología y modernización, luego lanzó un programa relámpago para ponerse al día. La administración reaccionó contra los sindicatos, los sindicatos contra la administración, y así sucesivamente una y otra vez. Mientras tanto, competidores extranjeros, lo mismo que Nucor, le iban arrebatando poco a poco su participación de mercado.

Eckerd

Cayó en el ciclo fatal haciendo adquisiciones ajenas a su negocio, buscando crecimiento, pero sin un concepto de erizo que la guiara. Compró una compañía de dulces, una cadena de tiendas por departamentos, un servicio de seguridad y un proveedor de servicio de comidas. Su mayor desastre fue la compra de American Home Video; perdió 31 millones de dólares y después la vendió a Tandy por 72 millones de dólares menos de su valor en libros. Eckerd nunca se recuperó del todo; fue comprada en una adquisición forzosa a crédito y después vendida a J.C. Penney.

Great Western Financial

Programa inconstante. Unas veces una cosa (quiso ser un banco), otras veces otra (trató de ser una firma diversificada). Entró en seguros, se salió de seguros. Emprendió en leasing y en casas prefabricadas, luego volvió a concentrarse en finanzas y banca. Se mantuvo unida por la visión personal del director ejecutivo pero cuando éste se retiró, Great Western vaciló bajo su pesado e incoherente modelo, cayó en una reestructuración reaccionaria y fue vendida a Washington Mutual.

R. J. Reynolds

Cuando empezó a resbalar y se vio asediada por las fuerzas antitabacaleras, R. J. Reynolds reaccionó haciendo adquisiciones inconsultas, como la de Sea-Land, en la cual invirtió más de 2 000 millones de dólares tratando de hacerla funcionar (mientras sus fábricas de tabaco se desintegraban por falta de nueva inversión) y luego la vendió con pérdida cinco años después. Cada

nuevo director ejecutivo llevaba una nueva estrategia. Habiendo perdido su posición de número uno en la industria, la cual le quitó Philip Morris, R. J. Reynolds apeló a una adquisición a crédito destinada más que todo a enriquecer a los administradores, no a fortalecer la compañía.

Scott Paper

Cayó en una diversificación reaccionaria al ver su negocio básico atacado por Procter & Gamble y Kimberly-Clark. Cada nuevo ejecutivo le imponía nuevo rumbo, nueva dirección y nueva visión. Con mucho bombo se dedicó Scott Paper a fines de los 80 a un radical esfuerzo de cambio, pero nunca contestó la pregunta: ¿En qué podemos ser los mejores del mundo? Contrató a Al Dunlap, conocido como "Al el Podador", quien echó a la calle de una sola plumada a 41.000 trabajadores y luego vendió la compañía.

Silo

Quedó un vacío a la muerte de Sidney Cooper. La generación siguiente buscó el crecimiento por sí mismo. Mientras que Circuit City al llegar a una región procedía a crear un centro de distribución y después abría una tienda en cada una de las poblaciones circundantes, Silo saltaba irracionalmente de ciudad en ciudad, una tienda aquí, otra más allá, sin ningún sistema, creando una confusa aglomeración de tiendas sin economías regionales de escala. Silo no mantuvo un concepto ni un plan consecuente. Fue adquirida por Cyclops, luego Cyclops fue adquirida por Dixons. Los nuevos propietarios despidieron a la administración.

Upjohn

Adquirió el hábito de ensalzar el futuro ("Nunca se mostró el futuro tan brillante") y exagerar el potencial de nuevos productos, pero los resultados no correspondieron a tales esperanzas. Las acciones de Upjohn se volvieron especulativas y versátiles: subían, bajaban, pero sin rendir nunca lo que se prometía. Más adelante, como el tahúr en el casino, apostó sus fichas a "un producto salvador" como el Rogaine para la calvicie. Problemas constantes con productos como Halcion y otros agravaron los vaivenes. Al fin sucumbió a la enfermedad de reestructurar y se fusionó con Pharmacia.

Warner-Lambert

Fluctuó en una dirección, luego en otra, de productos de consumo a especialidades farmacéuticas y cuidados de la salud, luego retrocedió, en seguida optó por ambas cosas a la vez, y al fin por una sola, luego por la otra. Cada nuevo director ejecutivo llevaba una nueva visión y una nueva reestructuración, detenía el impulso de su antecesor y empezaba a hacer girar el volante en dirección contraria. Trató de iniciar un avance decisivo con audaces adquisiciones pero fracasó y tuvo que liquidar pérdidas por centenares de millones de dólares. Después de años de programas sin dirección fija cayó en brazos de Pfizer, poniendo así fin a su turbulenta existencia como empresa independiente.

COMPARACIONES NO SOSTENIDAS

Burroughs

Durante el auge de Burroughs, su director ejecutivo, "hombre brillante pero abusivo", dirigió una reorganización total. Los recortes de gastos trajeron problemas de espíritu de trabajo y se perdieron personas valiosas. Escogió un sucesor débil, que fracasó y fue reemplazado por otro director ejecutivo "brillante, decidido y superactivo", quien fijó una nueva dirección y culpó a la generación anterior. Otra reorganización masiva; en sólo una oleada de despidos salieron 400 ejecutivos. Carteles decoraban las paredes ensalzando nuevos programas. Otra vez se reestructuró la compañía. Entró otro nuevo director ejecutivo que ensayó otra reestructuración, otra dirección. Más decadencia... y otro director ejecutivo.

Chrysler

Cinco años de rendimientos estelares, y luego decadencia y crisis. "Como muchos pacientes que sufren enfermedades del corazón, nos habíamos sometido años antes a cirugía de urgencia, pero luego volvimos a nuestro viejo estilo antihigiénico de vida", escribió un funcionario. Dirigió la atención a autos deportivos italianos, al negocio de avionetas jet para las compañías, y a producción para la defensa. Revivió en una segunda recuperación en los años 90 pero al fin fue vendido a Daimler.

Harris

Prosperó con un director ejecutivo que tenía en la cabeza un concepto de erizo y produjo al principio un efecto de volante, pero no le infundió ese concepto a su equipo ejecutivo. Cuando él se retiró, los ejecutivos reemplazaron el concepto de erizo por un afán de crecimiento. Harris se metió en automatización de oficinas, negocio que le resultó un desastre; luego en una serie de adquisiciones dispersas. Cayó en la trampa de prometer y no poder cumplir. El volante se paró.

Hasbro

Hasbro es la compañía de comparación que estuvo a punto de hacerlo todo bien. Obtuvo resultados espectaculares adhiriéndose fielmente al concepto de erizo de revivir marcas clásicas de juguetes, como el "G.I. Joe". Infortunadamente el arquitecto de la transformación inicial murió de repente, a edad temprana. Su sucesor parecía más bien un líder de Nivel 3 (gerente competente) que de Nivel 5. El volante se desaceleró. El director ejecutivo reaccionó reestructurando y posteriormente contrató a una persona de fuera para revivir el impulso.

Rubbermaid

Rubbermaid es una compañía que claramente se saltó la etapa de preparación. Su director ejecutivo durante la transición emprendió "una reestructuración completa de la compañía, medida dramática y muy traumática". Crecer fue la consigna, crecer aun a costa del impulso a largo plazo del volante. Cuando el director ejecutivo se retiró, se vio muy claro que él había sido la fuerza

primaria del volante, no un equipo fuerte guiado por un sistemático concepto de erizo. El volante perdió impulso, la compañía sucumbió a la enfermedad de las reestructuras y de prometer para el futuro más de lo que se puede cumplir. En sólo cinco años Rubbermaid cayó de ser la primera en la lista de las más admiradas de *Fortune* a ser adquirida por Newell.

Teledyne

Teledyne subió y cayó con el genio de un solo hombre, Henry Singleton, apodado la Esfinge. El concepto de erizo de la compañía era en su esencia: Seguir el talento de Henry. Singleton llevó a cabo más de cien adquisiciones en campos diversos, desde electrónica hasta metales raros. El problema surgió cuando él se retiró y se llevó su talento consigo. Teledyne cayó entonces en una espiral descendente y al fin se fusionó con Allegheny.

APÉNDICE 8.B

RESUMEN DE ANÁLISIS DE ADQUISICIONES

COMPAÑÍAS SOBRESALIENTES Y DE COMPARACIÓN*

Compañía	Adquisiciones en época estudiada	Enajenaciones en la época estudiada	Tasa global de éxitos de la estrategia de adquisiciones
Abbott	21	5	+2
Upjohn	25	7	
Circuit City	1	0	+3
Silo	4	0	-1
Fannie Mae	0	0	+3
Great Western	21	3	-1
Gillette	39	20	+3
Warner-Lambert	32	14	-1
Kimberly-Clark	22	18	+2
Scott Paper	18	24	-2
Kroger	11	9	+2
A & P	14	4	-3
Nucor	2	3	+3
Bethlehem Steel	10	23	-3
Philip Morris	55	19	+1
R. J. Reynolds	36	29	-3
Pitney Bowes	17	8	+1
Addressograph	19	9	-3

Compañía	Adquisiciones en época estudiada	Enajenaciones en la época estudiada	Tasa de éxitos de la estrategia
Walgreens	11	8	+3
Eckerd	22	9	-1
Wells Fargo	17	6	+3
Bank of America	22	13	+1
Burroughs	22	7	-2
Chrysler	14	15	-1
Harris	42	7	-1
Hasbro	14	0	+1
Rubbermaid	20	5	+3
Teledyne	85	3	-2

* Para construir esta tabla determinamos el número total de las adquisiciones hechas por cada compañía desde la época anterior a la transición hasta 1998. Evaluamos cada adquisición en una escala de -3 a +3 con base en los análisis cualitativo y cuantitativo y sacamos un promedio de los puntajes asignados en dichos análisis. En el caso de Upjohn no pudimos obtener suficientes datos de investigación para hacer un análisis a fondo y por eso no le asignamos a esta compañía ningún puntaje.



MIEMBROS DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN PARA *EMPRESAS QUE SOBRESALEN*, REUNIDOS EN ENERO DE 2000

Primera fila: Vicki Mosur Osgood, Alyson Sinclair, Stefanie A. Judd, Christine Jones

Segunda fila: Eric Hagen, Duane C. Duffy, Paul Weissman, Scott Jones, Weijia (Eve) Li

Tercera fila: Nicholas M. Osgood, Jenni Cooper, Leigh Wilbanks, Anthony J. Chirikos

Cuarta fila: Brian J. Bagley, Jim Collins, Brian C. Larsen, Peter Van Genderen, Lane Hornung

No figuran en la foto: Scott Cederberg, Morten T. Hansen, Amber L. Young

Fotografía: Colección de Jim Collins.

RECONOCIMIENTOS

Decir que este libro fue escrito por Jim Collins sería una exageración. Sin el aporte sinificativa de otras personas, el libro ciertamente no existiría.

A la cabeza de la lista están los miembros del equipo de investigación. Para mí fue una bendición contar con un grupo tan extraordinario de personas, que en conjunto contribuyeron al proyecto con unas 15.000 horas de trabajo, y la norma de calidad que se impusieron a sí mismas fue también para mí una alta norma que traté de alcanzar. Luchando por escribir el libro me imaginaba a tan laboriosos miembros del equipo, que dedicaron meses (en algunos casos años) al proyecto, mirándome a mí por encima del hombro y haciéndome responsable, obligándome a producir un original que cumpliera con sus normas, digno de su esfuerzo y contribución. Confío en que éste merezca su aprobación. Cualquier deficiencia que haya en él es enteramente mía.

MIEMBROS DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN PARA *EMPRESAS QUE SOBRESALEN*

Brian J. Bagley
Scott Cederberg
Anthony J. Chirikos
Jenni Cooper
Duane C. Duffy
Eric Hagen
Morten T. Hansen
Lane Hornung
Christine Jones
Scott Jones
Stefanie A. Judd
Brian C. Larsen
Weijia (Eve) Li
Nicholas M. Osgood
Vicki Mosur Osgood
Alyson Sinclair
Peter Van Genderen
Paul Weissman
Leigh Wilbanks
Amber L. Young

Deseo además agradecer a Denis B. Nock, de la Facultad de Posgrado en Administración de la Universidad de Colorado, quien ayudó a identificar a los mejores estudiantes de esa facultad y llevarlos a formar parte del equipo de investigación. Reunir al personal más idóneo para el caso fue la tarea más importante para asegurar el éxito del proyecto, y Denis desempeñó una función de singular importancia en ello. También en la Universidad de Colorado, estoy muy agradecido con Carol Krismann y sus hábiles colaboradoras en la Biblioteca William M. White de Administración, quienes con la mayor paciencia trabajaron con nuestro equipo para localizar toda clase de remota información. Además de Carol, debo también reconocer el aporte de Betty Grebe, Lynnette Leiker, Dinah McKay, Martha Ho Sani y Jean Whelan.

Tengo una especial deuda de gratitud para con un gran número de lectores críticos que leyeron varios borradores del original y me presentaron los hechos desnudos sobre lo que debía mejorarse. A pesar de algunas reacciones duras (y siempre útiles) reforzaron continuamente mi fe en el potencial del proyecto. Por su franqueza y penetración deseo agradecer a Kirk Arnold, R. Wayne Boss, Natalia Cherney-Roca, Paul M. Cohen, Nicole Toomey Davis, Andrew Fenniman, Christopher

Forman, William C. Garriock, Terry Gold, Ed Greenberg, Martha Greenberg, Wayne H. Gross, George H. Hagen, Becky Hall, Liz Heron, John G. Hill, Ann H. Judd, Rob Kaufman, Joe Kennedy, Keith Kennedy, Butch Kerzner, Alan Khazei, Anne Knapp, Betina Koski, Ken Krechmer, Barbara B. Lawton, Ph.D., Kyle Lefkoff, Kevin Maney, Bill Miller, Joseph P. Modica, Thomas W. Morris, Robert Mrlik, John T. Myser, Peter Nosler, Antonia Ozeroff, Jerry Peterson, Jim Reid, James J. Robb, John Rogers, Kevin Rumon, Heather Reynolds Sagar, Victor Sanvido, Mason D. Schumacher, Jeffrey L. Seglin, Ted Stolberg, Jeff Tarr, Jean Taylor, Kim Hollingsworth Taylor, Tom Tierney, John Vitale, Dan Wardrop, Mark H. Willes, David L. Witherow y Anthony R. Yue.

Tuvimos la suerte de contar con la participación de ejecutivos diestros en llevar sus compañías de buenas a sobresalientes, y que pacientemente contestaron nuestras preguntas en entrevistas de una a dos horas, y muchas veces en conversaciones adicionales. A todos ellos les expreso mi esperanza de que el libro capte lo mejor de sus realizaciones. Son ellos en realidad los héroes de los negocios norteamericanos: Robert Aders, William F. Aldinger, III, Richard J. Appert, Charles J. Aschauer, Jr., Dick Auchter, H. David Aycock, James D. Bernd, Douglas M. Bibby, Roger E. Birk, Marc C. Breslawsky, Eli Broad, Dr. Charles S. Brown, Walter Bruckart, Vernon A. Brunner, James E. Campbell, Fred Canning, Joseph J. Cisco, Richard Cooley, Michael J. Critelli, Joseph F. Cullman 3rd, John A. Doherty, Douglas D. Drysdale, Lyle Everingham, Meredith B. Fischer, Paul N. Fruitt, Andreas Gembler, Milton L. Glass, James G. Grosklaus, Jack Grundhofer, George B. Harvey, James Herring, James D. Hlavacek, Gene D. Hoffman, J. Timothy Howard, Charles D. Hunter, F. Kenneth Iverson, James A. Johnson, L. Daniel Jorndt, Robert L. Joss, Arthur Juergens, William E. Kelvie, Linda K. Knight, Glenn S. Kraiss, Robert J. Levin, Edmund Wattis Littlefield, David O. Maxwell, Hamish Maxwell, Ellen Merlo, Hyman Meyers, Arjay Miller, John N.

D. Ong, Dr. Emanuel M. Papper, Richard D. Parsons, Derwyn Phillips, Marvin A. Pohlman, William D. Pratt, Fred Purdue, Michael J. Quigley, George Rathmann, Carl E. Reichardt, Daniel M. Rexinger, Bill Rivas, Dennis Roney, Francis C. Rooney, Jr., Wayne R. Sanders, Robert A. Schoellhorn, Bernard H. Semler, Samuel Siegel, Thomas F. Skelly, Joseph P. Stiglich, Joseph F. Turley, Glenn S. Utt Jr., Edward Villanueva, Charles R. Walgreen, Jr., Charles R. Walgreen, III, William H. Webb, George Weissman, Blair White, William Wilson, Alan L. Wurtzel y William E. Zierden.

Muchos empleados de las compañías investigadas nos ayudaron muchísimo para convenir las entrevistas y obtener documentos e información fundamental. Quisiera mencionar especialmente a Catherine Babington, David A. Baldwin, Ann Fahey-Widman y Miriam Welty Trangsrud de Abbot Laboratories; Ann M. Collier de Circuit City; John P. DiQuollo de Fannie Mae; David A. Fausch y Danielle M.Frizzi de Gillette; Tina Barry por su ayuda en Kimberly-Clark y su percepción de Darwin Smith; Lisa Couch y Angie McCoy en Kimberly-Clark; Jack Cornett de Kroger; Terry S. Lisemby y Cornelia Wells en Nucor; Steven C. Parrish y Timothy A. Sompolski de Philip Morris; Sheryl Y. Battles y Diana L. Russo de Pitney Bowes; Thomas L. Mammoser y Laurie L. Meyer de Walgreens; y Naomi S. Ishida de Wells Fargo.

También quisiera expresar mis agradecimientos especiales a Diane Compagno Miller, John S. Reed, Sharon L.Wurtzel y Cal M. Brauer por abrirnos las puertas en sus respectivas compañías; James G. Clawson por sus casos y percepción en Circuit City, Karen Lewis por su ayuda en los archivos de Hewlett-Pakard; Tracy Russell y sus colegas en el Centro de Investigación de Precios de Valores Burátiles por su diligencia para ver que obtuviéramos los datos más recientes; Virgina A. Smith, Nick Sagar y Marvin Bressler por su ayuda y guía; Bruce Woolpert por ayudarme a entender el concepto de mecanismos (y por su constante

apoyo); Ruth Ann Bagley por la corrección de pruebas; al Dr. Jeffrey T. Luftig por darme acceso a su notable inteligencia; al profesor William Briggs por su destreza para descomponer un problema complejo en partes simples comprensibles; al almirante Jim Stockdale por su muy valiosa enseñanza; Jennifer Futernick por su inspiración de crear el salón de McKinsey que encendió este proyecto, y Bill Meehan por la chispa inicial.

Deseo hacer mención especial de Jerry Porras como mi mentor de investigación, James J. Robb, mi talentoso consultor en la parte gráfica, Peter Ginsberg como mi agente y colega en el mundo editorial; Lisa Berkowitz que ve que las cosas se hagan; y Adrian Zakheim que ha creído con entusiasmo en este libro desde el principio.

Finalmente, estoy profundamente agradecido por tener la suerte de estar casado con Joanne Ernst. Después de veinte años de matrimonio sigue ella tolerando mi carácter un poco neurótico y mi tendencia a absorberme en proyectos como éste. Es mi mejor crítico y además mi apoyo más profundo y seguro. La prueba definitiva del éxito en la vida consiste en que su cónyugue lo quiera y lo respete más a medida que pasan los años. Según esta medida, más que por niguna otra, confío en tener tanto éxito como ha tenido ella.

Viene de la solapa anterior

En el curso de 5 años el equipo analizó la historia de 28 compañías, y después de cernir montañas de datos y miles de páginas de entrevistas descubrió los determinantes claves de la grandeza — por qué unas compañías dan el salto y otras no.

Los resultados del estudio de *Empresas que sobresalen* sorprenderán a muchos lectores y arrojan luz sobre todos los aspectos de la estrategia y la práctica administrativa. Algunos resultados son:

- **Liderazgo de nivel 5.** El equipo se asombró al descubrir el tipo de liderazgo que se requiere para sobresalir y alcanzar grandeza.
- **Concepto de erizo** (sencillez dentro de los tres círculos). Para pasar de lo bueno a lo sobresaliente hay que superar la maldición de ser capaces.
- **Una cultura de disciplina.** Combinando cultura de disciplina con ética de empresariado se obtiene la mágica alquimia de grandes resultados.
- **Aceleradores de tecnología.** Las compañías que sobresalen piensan de otro modo sobre la tecnología.
- **El volante y el ciclo fatal.** Los que lanzan programas de cambio radical y reestructura casi con seguridad fracasarán en su intento de dar el salto.

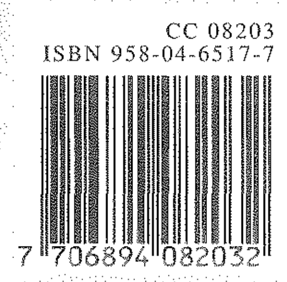
Sobre *Empresas que sobresalen*

"Este libro, cuidadosamente investigado y bien escrito, desmiente las exageraciones corrientes del mundo de los negocios, desde el culto al director ejecutivo superdotado hasta el culto a la informática, pasando por la manía de las fusiones y adquisiciones. No convertirá la mediocridad en capacidad, pero sí permitirá que la capacidad se convierta en excelencia".

—Peter F. Drucker

JIM COLLINS fue uno de los autores de *Empresas que perduran*, gran éxito de librería del cual se han vendido más de un millón de ejemplares en el mundo. Investigador de las grandes compañías que perduran, es maestro de líderes del mundo empresarial y social. Fue profesor de la Facultad de Posgrado en Administración de la Universidad de Stanford, donde recibió el Premio al Maestro Distinguido. En la actualidad trabaja en su laboratorio de investigación gerencial en Boulder, Colorado.

CC 08203
ISBN 958-04-6517-7



GRUPO EDITORIAL norma
www.norma.com